

مركز البحوث والدراسات

القيـادة الإدارية

النظرية والتطبيق

تأليف: بيتر ج. نورث هاوس

ترجمة

د. صلاح بن معاذ المعيوف

راجع الترجمة

أ. د. مازن بن فارس رشيد

بسم الله الرحمن الرحيم



مركز البحوث والدراسات

القيـادة الإدارية

النظرية والتطبيق

تأليف: بيتر ج. نورث هاوس

ترجمة*

د. صلاح بن معاذ المعيوف

راجع الترجمة

أ. د. مازن بن فارس رشيد

١٤٣٩هـ - ٢٠١٨م

* هـذه ترجمة للإصدار السادس للنسخة الإنجليزية (٢٠١٣م). وقد سبق للمعهد عام (١٤٢٧هـ - ٢٠٠٦م) ترجمة الإصدار الثاني للنسخة الإنجليزية (٢٠٠١م)، وهي من ترجمة د. صلاح بن معاذ المعيوف، وراجع الترجمة د. محمد بن عبدالله البرعي.

بطاقة الفهرسة

ⓒ معهد الإدارة العامة، ١٤٣٩هـ.

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.

هاوس، بيتر ج، نورث

القيادة الإدارية النظرية والتطبيق. / بيتر ج. نورث هاوس، صلاح بن معاذ المعيوف؛ الرياض، ١٤٣٩هـ

٥٢٨ ص؛ ١٧سم × ٢٤سم.

ردمك: ٣-٢٦٦-١٤-٩٩٦٠

١ - القيادة الإدارية أ. المعيوف، صلاح بن معاذ (مترجم)

ب- العنوان

ديوي ٣٥٠ ١٤٣٩/٢٦١٦

رقم الإيداع: ١٤٣٩/٢٦١٦

ردمك: ٣-٢٦٦-١٤-٩٩٦٠

هذه ترجمة لكتاب:

LEADERSHIP

Theory and Practice

Six th Edition

Peter G. Northouse


تليجرام
هنا سور الازبكية
غواص في بحر الكتب
باحثون
محمد خطاب

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة
الموضوع	**الصفحة**

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

تمهيد:

تهدف الطبعة السادسة من هذا الكتاب، «القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق»، إلى تجسير الفجوة بين المداخل المبسطة للقيادة والمداخل التنظيرية المثالية. وقد تم في هذه الطبعة - كما في الطبعات السابقة - مراجعة وتحليل مجموعة مختارة من نظريات القيادة، مع إعطاء اهتمام خاص لكيفية تطبيق كل واحدة منها في عالم المنظمات الحقيقي. ولتحقيق هذه الغاية كان هدفنا أن نوضح كيف أن فهم النظرية القيادية يوجه ويعطي معنى للأسلوب الذي تمارس فيه القيادة.

وقد تمت إضافة فصل جديد إلى هذه الطبعة هو «القيادة الخادمة»، حيث يهدف إلى تحليل طبيعة القائد الخادم والأسس الداعمة لهذا النموذج القيادي. ويعرض هذا الفصل من الكتاب تعريف القائد الخادم والأسس والبراهين الحديثة المبررة لهذا المدخل. كما يحتوي الفصل على جوانب القوة وجوانب الضعف، واستبانة لمساعدة القراء للتعرف على مستوياتهم فيما يتعلق بالقيادة الخادمة. كما يحتوي الفصل في آخره على ثلاث حالات تطبيقية على هذا المدخل القيادي.

وبالرغم من أن هذه الطبعة حافظت على معظم خصائص الطبعات السابقة، إلا أنه تم تحديثها، حيث تضمنت نتائج بحثية جديدة ونماذج وجداول وتطبيقات يومية للقادة في موضوعات مختلفة، منها: النظرية القيادية التبادلية بين القائد والعضو، والقيادة التحويلية، والقيادة الجديرة بالثقة، وقيادة الفريق. وتعد هذه الطبعة مماثلة للطبعات السابقة، حيث بقي الهدف العام لكتاب «القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق» المساهمة في تطوير فهم المداخل المتعددة للقيادة وأساليب تطبيقها بفاعلية.

ملامح خاصة:

يقدم هذا الكتاب عرضاً وتحليلاً لبحوث عديدة عن القيادة. لذلك فقد بذلت كافة المحاولات لأن يتسم عرض هذه المواد بالوضوح والدقة والإثارة وسهولة الفهم. لقد قادت مراجعة الطبعة الأولى من الكتاب إلى أن الوضوح أهم عنصر يميزه. وبالإضافة إلى أسلوب كتابته، فقد أسهمت الخصائص الآتية في جعل الكتاب أكثر قرباً من القراء:

- تتبع فصول الكتاب طريقة واحدة، حيث يتضمن كل فصل من الفصول النظرية ومن ثم التطبيق.
- يتضمـــن كل فصـــل من الفصول مناقشـــة لنقاط القوة ونقاط الضعـــف لكل مدخل، مع محاولة مساعدة القارئ في تحديد ميزات كل مدخل.
- يتضمن كل فصل من الفصول جزءاً تطبيقياً لمناقشة الجانب العملي للمدخل، وكيف يمكن تطبيقه في المنظمات المعاصرة.
- يتضمن كل فصل ثلاث حالات دراسية، لإبراز قضايا ومعضلات قيادية ملموسة. وفي نهاية كل حالة، تم إدراج مجموعة من الأسئلة للمساعدة على فهم الحالة.
- يتضمـــن كل فصل مقياس/اســـتبانة لمســـاعدة القـــارئ على تطبيق المدخل على أســـلوبه الشخصي أو وضعه الخاص.
- تم تضمين كل فصل عدداً من الأشكال والرسوم البيانية والجداول، لتبسيط أفكار النظرية.

الجمهور:

يقـــدم هذا الكتاب عرضاً معمقاً للنظرية القيادية، ومناقشـــة لكيفية تطبيقها في الحياة العملية. من هذا المنطلق، فإن هذا الكتاب موجه إلى طلاب المرحلة الجامعية والدراسات العليـــا في مجالات الإدارة، والقيادات التربويـــة، والإدارة العامة، والخدمة الاجتماعية، وعلم النفس الصناعي والتنظيمي، والاتصالات، والتعليم الزراعي، والعلوم السياسية والعسكرية، والتدريـــب والتطويـــر في موضوع القيادة، والخدمات الصحيـــة، والمهتمين بموضوع القيادة بشـــكل عام. ويناسب هذا الكتاب بشكل خاص برنامج الماجستير في تخصص إدارة الأعمال لمادة السلوك التنظيمي باعتباره متطلباً إجبارياً، وكذلك في مجال التعليم المستمر والتدريب على رأس العمل، وبرامج تطوير المهارات القيادية الأخرى.

شكر وتقدير:

أود أن أعبر عن شــكري وتقديري لعدة أشــخاص أسهموا بشكل مباشر أو غير مباشر في تطوير الطبعة السادسة من هذا الكتاب «القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق».

أولاً - أود أن أشــكر المحررة هلي نشــو وفريقها المتميز في سيج للنشر (مايان وميري آن وهلن وساره وماجي) الذي قدم الكثير للارتقاء في جودة هذه الطبعة وتأكيد نجاحها. كما أود أن أشــكر مليندا ماســون والمحرر المخضرم للمشروع أريك غارنر للجهود المتميزة التي قاموا بها خلال مرحلة الإنتاج. ولقد كان لكل واحد منهم بصماته الخاصة في المســاهمة في الطبعة السادسة من هذا الكتاب.

وفيــما يتعلق بالمراجعة الشــاملة للطبعة السادســة مــن هذا الكتاب، أود أن أشــكر المراجعين التالية أسماؤهم:

ميرا الأغراجا، جامعة لوسفيل.

تود ديل، جامعة جورجيا.

كارول مال ميلان، جامعة المدرسة الجديدة.

كيوك بارك، جامعة لا فيرن.

هاريت شواتز، جامعة كارلو.

كيلي سميث، جامعة نبراسكا لينكولن.

داني شال بوت، جامعة ولاية واشنطن.

روبر تايلور، جامعة لوسفيل.

جون تيومونز، جامعة ميزوري.

ديفيد ولیامز، جامعة تكساس تيك.

شارون وولف، معهد ورسيستر يولي كيوميك لإدارة الأعمال.

ولقد أســهم بشــكل اســتثنائي في بناء وتطوير المحتوى القيادي التفاعلي المرافق لهذه الطبعة - الكتاب الإلكتروني - عدد من الأشــخاص يســتحقون الشــكر، هم: جون بيكر من

جامعة غرب كنتاكي، وأيســولد أندرســون من كلية هوب، وإلي نور دومبروسكي من جامعة توليدو.

كما أود أن أشــكر الأشــخاص التالية أســماؤهم لمســاهمتهم في تصميم وتطوير مصدر التعليم في موقع «تعليمات التدريس» وموقع «دراسة الطالب»:

أيسولد اندرسون، كلية هوب.

اندريا ماثيوس، جامعة غرب ميشيقن.

ميري مانويس، جامعة غرب ميشيقن.

ريبيكا ماك بريج، جامعة أولد دوميد.

ثري باتريك ميشيل، جامعة غرب ميشيقن.

ليسا نورث هاوس، جامعة غرب ميشيقن.

انيتا بان كاك، جامعة تاكساس بان أمريكا.

كما أقدم شــكراً خاصــاً إلى لورل نورث هاوس للنقد البناء الذي قامت به، ومســاندتها المســتمرة. كما أشــكر ميري لي للتحرير المتميــز الذي قامت به ولإرشــاداتها خلال تنفيذ المــشروع. وأنــا كذلك مُــدان لروبرت ليدين، في جامعــة إلي نويز في شــيكاغو، للمراجعة والتعليقات التي قام بها فيما يتعلق بالقيادة الخادمة.

ختاماً، أود أن أشــكر طــلاب المرحلة الجامعية، ومرحلة الدراســات العليا، الذين قمت بالتدريس لهم خلال العديد من السنوات. لقد أسهمت آراؤهم المتواصلة في صقل تصوراتي عن موضوع القيادة، وتشجيعي على إبراز الجانب العملي التطبيقي لنظريات القيادة.

مقدمة المترجم للطبعة السادسة:

لقــد كان قرار ترجمة الطبعة الســابقة لكتاب «القيادة الإداريــة: النظرية والتطبيق» موفقاً، حيث نفدت نسخ الطبعة العربية خلال فترة قصيرة، مقارنة بغيره من الكتب العلمية المشــابهة. ويعود الســبب في ذلك إلى ما لاقاه الكتاب من استحســان من قبل الأكاديميين والممارسين على حد سواء، حيث تم اعتماده كتاباً مرجعياً في موضوع القيادة الإدارية لطلاب وطالبات الدراســات الجامعية والعليا في عدد من الجامعات في المملكة العربية السعودية وخارجها. وقد ســد الكتاب احتياجاً ملحاً في مجال القيــادة الإدارية باللغة العربية، حيث يندر أن نجد كتاباً يقدم مســحاً شــاملاً لنظريات القيادة، ونقــاط قوتها وضعفها، وأدوات قياسها، وحالات دراسية تطبيقية عليها.

وتــأتي ترجمة الطبعة السادســة من الكتاب اســتجابة للطلبات التــي وردت إلى معهد الإدارة العامــة بعد نفاد ترجمة طبعته الســابقة. وقد حافظ الكتاب في طبعته السادســة الصــادرة عام ٢٠١٣م على خصائصه المميزة في طبعته الســابقة، وأضيف إليه أربعة فصول جديدة هي: الفصل الثالث «مدخل المهارات»، والفصل العاشر «القيادة الخادمة»، والفصل الحــادي عشر «القيادة الموثوقــة»، والفصل الخامس عشر «الثقافــة والقيادة»، إضافة إلى تطويــر معظم الفصول الأخــرى. ونظراً لما احتوته هذه الطبعــة من موضوعات جوهرية مهمة بالنســبة للمهتمين والدارســين للقيادة الإدارية، فإن إعادة طباعته تعد إسهاماً يشكر عليه معهد الإدارة العامة، واستمراراً للدور الريادي الذي يقوم به في مجال التنمية الإدارية في المملكة العربية السعودية والبلاد العربية.

الفصل الأول

مقدمة

تعد القيادة سلعة مهمة ومطلوبة وذات قيمة مضافة، فبعد صدور أول طبعة من الكتاب منذ خمس عشرة سنة أصبح الناس مفتونون بفكرة القيادة وسؤال أنفسهم والآخرين عن مقومات القيادة الجيدة. يبحث الأفراد عن المعلومات التي تجعلهم قادة فاعلين، لذلك اكتظت أرفف المكتبات بكتب عن القيادة تقدم النصائح لهم لكي يصبحوا قادة فاعلين. يعتقد كثير من الناس أن القيادة وسيلة لتحسين صورتهم الشخصية والاجتماعية والمهنية. وتبحث الشركات عن الأشخاص الذين لديهم قدرات قيادية لأنها تعتقد أن هؤلاء الأفراد يقدمون لمؤسساتهم مكاسب خاصة تسهم في نجاحها. وقد استجابت المؤسسات الأكاديمية لهذا التوجه من خلال تقديم برامج متخصصة في دراسة القيادة.

وإضافة إلى ذلك فقد استحوذ موضوع القيادة على اهتمام الباحثين في العالم أجمع. وتظهر المراجعة للدراسات العلمية في موضوع القيادة أن هناك العديد من المداخل النظرية لشرح العملية القيادية المعقدة (على سبيل المثال: Bass، ١٩٩٠؛ Bryman، ١٩٩٢؛ Gardner، ١٩٩٠؛ Hickman، ١٩٩٨; Rost، ١٩٩١). وقد نظر بعض الباحثين إلى القيادة على أنها سمات أو سلوك، في حين نظر باحثون آخرون إليها من المنظور السياسي أو من المنظور الإنساني. وقد تمت دراسة موضوع القيادة من خلال المدخل الكمي والمدخل الكيفي في أطر متعددة من ضمنها المجموعات الصغيرة والمتوسطة الحجم، والمنظمات الكبيرة الحجم. وبشكل عام تقدم نتائج البحوث في القيادة في موضوعاتها المختلفة صورة لعملية متطورة ومعقدة للغاية تختلف جذرياً عن النظرة المبسطة التي يتم عرضها في بعض كتب القيادة الشائعة.

وسوف يعالج هذا الكتاب القيادة على أنها عملية معقدة ذات أبعاد متعددة. وعلى ضوء الأدبيات البحثية سوف يقدم هذا الكتاب وصفاً عميقاً وعملياً لمداخل القيادة المختلفة؛ وسوف يتم التركيز على الكيفية التي يمكن أن تسهم النظرية في تعزيز الممارسة القيادية. وسوف نحاول أن نشرح كل نظرية من نظريات القيادة، ومن ثم نبين كيف يمكن استخدامها في مواقف حقيقية.

تعريف القيادة:

هناك العديد من الطرق لإكمال عبارة: «القيادة هي...»؛ وفي الحقيقة، كما قال Stogdill (١٩٧٤) في مراجعتــه للبحوث التي أجريت في القيادة بأن هناك تعاريف للقيادة تقارب في عددهــا عدد الباحثين الذين حاولوا تعريفها (ص.٧). ومصطلح القيادة مثله مثل مصطلح الديمقراطيــة والحب والســلام؛ رغم أن كل واحــد منا يدرك بداهة الــذي يعنيه المتحدث عندما يستخدم هذه المصطلحات، إلا أن هذه المصطلحات لها مدلولات مختلفة بين الناس. ويظهر المربع (١-١) محاولات الباحثين والممارسين لتعريف القيادة على مدار أكثر من قرن من الزمن دون أن يتمخض ذلك عن تعريف يحظى بالإجماع.

مربع (١-١)

تطور تعاريف القيادة

بالرغم من أن الكثيرين لديهم فهم غريزي للقيادة، إلا أنه ثبت أن تعريف المصطلح يتســم بالتحدي للباحثين والممارســين على حدٍ سواء. لقد مضى ما يقارب من القرن من الزمن منذ أن بدأ اهتــمام الباحثين الأكاديميين بالقيادة ومازال تعريفها في عملية تطور مســتمرة. ولقد أثرت عوامل متعددة على تعريفات القيادة، منها ما له علاقة بالشئون العالمية والسياسية، ومنها ما هو مرتبط بالحقل المعرفي ذاته الذي يهتم بدراسة القيادة. وقــد قام Rost (١٩٩١ م) بدراســة وتحليل المواد التي كتبت منــذ عام ١٩٠٠ إلى عام ١٩٩٠ ووجــد أكــثر من ٢٠٠ مــن التعريفات المختلفة للقيادة. ويعــد ما قام به Rost مراجعة تاريخية لتعريفات القيادة خلال القرن الماضي.

١٩٠٠ - ١٩٢٩

لقــد ركزت التعريفات التي ظهرت خلال العقود الثلاثة الماضية من القرن العشرين على التحكم والمركزية للسلطة. فعلى سبيل المثال، في مؤتمر عن القيادة عقد عام ١٩٢٧ م تــم تعريــف القيادة على أنها «قــدرة القائد على فرض إرادته عــلى التابعين وتعزيز الإذعان والاحترام والتعاون» (Moore, 927 , P.124).

ثلاثينات القرن العشرين:

أصبح التركيز في تعريف القيادة في هذه الفترة على الســمات، وظهور طروحات بأن القيادة عبارة عن تأثير وليس ســيطرة كما تم تعريف القيادة على أنها تفاعل الســمات

الشــخصية للقائد مع ســمات أعضاء المجموعة، والإشارة إلى أنه طالما أن سلوك ونشاط أعضاء المجموعة يتغير من خلال القائد فإن أعضاء المجموعة أيضاً يؤثرون عليه.

أربعينات القرن العشرين:

خــلال هذه الفــترة قفز مدخــل الجماعة إلى مقدمــة الاهتمام بموضــوع القيادة حيــث أصبحت تعــرف القيادة بأنها ســلوك الفرد أثناء قيامه بتوجيه ســلوك الجماعة (Hemphill,1949). كــما تم خلال الفترة نفســها التمييز بين القيادة بالإقناع والقيادة بالإكراه (Copeland,1942).

خمسينات القرن العشرين:

ساد خلال هذه الفترة ثلاثة تعريفات للقيادة، هي:

- استمرار نظرية الجماعة التي مفادها أن القيادة هي ما يفعله القائد داخل الجماعة.
- القيادة كعلاقات تسعى إلى أهداف مشتركة وتعرف القيادة بناءً على سلوك القائد.
- القيادة هي «الفاعلية»، حيث تعرف بالقدرة على التأثير في سلوكيات الجماعة بشكل عام.

ستينات القرن العشرين:

بالرغم من أن هذه الحقبة شــهدت اضطراب في الشئون العالمية، إلا أنه كان هناك تناغم بين علماء القيادة. وقد تراجع تعريف القيادة المسيطرة التي تشير إلى أن القيادة سلوك يؤثر على الأفراد لتحقيق أهداف مشتركة، ووصفت القيادة بأنها «أفعال» أشخاص تؤثر في أشخاص آخرين نحو توجه معين (seeman,1960,P.53).

سبعينات القرن العشرين:

مهد التركيز على الجماعة الطريق إلى مدخل الســلوك التنظيمي، حيث أصبح ينظر إلى القيــادة بأنهــا «المباشرة والمحافظــة على الجماعات أو المنظــمات لتحقيق أهداف الجماعــة أو المنظمــة (Rost,1991,P.59). ويعد تعريــف Burns (P.425,1978) من أهم تعريفــات القيادة خلال هذه الحقبة، حيث عرف القيادة بأنها «العملية التبادلية لتعبئة الموارد الاقتصادية والسياسية وغيرها من قبل أشخاص لديهم دوافع وقيم معينة وذلك في حالة تنافســية وصراع لتحقيق أهداف للقادة والاتباع، سواء أكان ذلك بشكل مستقل أو مشترك».

ثمانينات القرن العشرين:

شــهد هذا العقد زخماً لأعمال أكاديمية رائجة ركزت على طبيعة القيادة، مما جعل موضــوع القيادة في قمــة اهتمام الباحثين وعامة الناس على حدٍ ســواء. ونتيجة لذلك

برزت عدة تعاريف للقيادة تنطوي على أفكار رئيسة:

- أفعل ما يرغب فيه القائد. ما زال يسيطر على تعريفات القيادة الاتجاه بأن القيادة هي أن ينفذ التابعون رغبة القائد.
- التأثير. ربما كانت كلمة «التأثير» أكثر كلمة استخدمت في الثمانينيات في تعريفات القيادة، حيث تمت دراستها من جميع الزوايا. وفي محاولة للتفريق ما بين القيادة والإدارة فقد أصر علماء القيادة على أن القيادة تأثير غير قسري.
- السمات. أسهم كتاب «البحث عن التميز» (Peter t waterman,1982) بعد تحقيقه أعلى مبيعات، في حراك ركز على القيادة المتميزة. وقد قاد هذا الحراك إلى إعادة التركيز على السمات مرة أخرى، الأمر الذي جعل فهم معظم الناس للقيادة مبنياً على مدخل السمات.
- التحول. لقد أسهم Burns (1987) في إيجاد توجه ينظر للقيادة على أنها عملية تحويلية، مؤكداً أن القيادة تحدث عندما يتفاعل شخص أو أشخاص مع بعضهم البعض بطريقة ما تؤدي إلى أن يرتقي القادة والتابعون ببضعهم البعض إلى مستويات أعلى في دافعيتهم وأخلاقياتهم (P.83).

القرن الواحد والعشرون:

بعد عقود من الاختلاف اتفق علماء القيادة على شيء واحد هو أنه من غير الممكن الإتيان بتعريف موحد للقيادة. واستمر النقاش حول ما إذا كانت القيادة والإدارة عملية واحدة أم عمليتين مختلفتين. وركز آخرون على السمات أو المهارات أو بعد العلاقات في مفهوم القيادة. وبسبب عوامل مثل تنامي التأثير العالمي والاختلافات بين الأجيال فسيبقى لمفهوم القيادة دلالات مختلفة للكثير من الناس. الشيء المؤكد أن القيادة مصطلح مركب وتعريفها بشكل محدد سوف يأخذ وقتاً طويلاً*.

مدخل لفهم القيادة:

خلال الستين عاماً الماضية تم تطوير ما يقارب خمسة وستين (٦٥) نظاماً تصنيفياً لتعريف أبعاد القيادة (Fleishman et al, ١٩٩١). أحد هذه التصنيفات له علاقة بنقاشنا هنا. لقد أشار Fleishman، إلى أن بعض التعريفات نظرت إلى القيادة على أنها « عمليات الجماعة».

* SOURCE: Adapted from «Leadership for the Twenty-first Century; by J.C.Rost,1991 New York: Prager.

مــن هذا المنظور يعــد القائد محور التغيــير والحيوية في الجماعة والمجســد لإرادتها. مجموعة أخــرى من التعريفات نظرت إلى مفهوم القيادة من خلال «المنظور الشــخصي»؛ إذ أشــارت إلى أن «القيادة هي مجموعة من الخصائص أو الصفات التي يمتلكها الأشــخاص والتي تمكنهم من اســتمالة الآخرين وإقناعهــم لإنجاز المهام الموكلة إليهم». مداخل أخرى للقيادة عرفتها بأنها: «فعل أو سلوك» القائد الذي يحدث تغييراً داخل الجماعة.

كــما عرِّفت القيادة بأنها «علاقة قوة بين القائــد والأتباع». من خلال هذا المنظور فإن القــادة لديهم القوة، ويســتخدمونها للتأثير في الآخرين. كما يعــرف البعض القيادة بأنها عملية تحويلية «لدفع الأفراد لتحقيق أكثر من المطلوب منهم» من خلال مســاعدة أعضاء الجماعــة على تحقيق أهدافهــم واحتياجاتهم. وأخيراً، يتناول البعــض القيادة من منظور المهــارات. ويركز هذا المنظور عــلى الإمكانات (المعارف والمهارات) التي تجعل من القيادة الفاعلة أمراً ممكناً.

عناصر التعريف:

وعــلى الرغــم من التعاريف العديدة التي تم طرحها لمفهــوم القيادة إلا أن هناك عدة عناصر أساسية لظاهرة القيادة يمكن تحديدها فيما يلي:

١ - أن القيادة عبارة عن عملية Process.

٢ - أن القيادة تتضمن التأثير Influence.

٣ - أن القيادة تنشأ داخل جماعة Group.

٤ - أن القيادة تشتمل على هدف يراد تحقيقه Goal Attainment.

وعلى ضوء هذه العناصر فإن التعريف الآتي سوف يتم تبنيه في هذا الكتاب:

«القيادة عملية يؤثر من خلالها فرد في مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك»

وتعريف القيادة بأنها عملية يعني أن القيادة ليســت ســمة أو صفة يتحلى بها القائد، وإنما هي نتيجة للتفاعل الذي يحدث ما بين القائد وأتباعه، والعملية تعني كذلك أن القائد يؤثر في أتباعه ويتأثر بهم. ويؤكد مفهوم العملية على أن القيادة ليســت خطية (في اتجاه

واحـد) وإنمـا هي تفاعل مع الحـدث. وعندما يتم تعريف القيادة عـلى هذا النحو فإنها تصبح متاحة لأي شخص وليست محصورة في القائد الرسمي المحدد في الجماعة.

وتتضمـن القيادة التأثير، ويعنـي التأثير كيفية تأثير القائـد في أتباعه. ولا يمكن تصور وجود للقيادة دون القدرة على التأثير.

وتظهـر القيادة داخـل الجماعات، والجماعة هي المحيط أو البيئة التي تنشـأ بداخلها القيـادة. وتتضمن القيـادة التأثير في مجموعة من الأفراد لهم هدف مشـترك. ويمكن أن تكـون الجماعة صغيرة أو كبيرة، ويمكن أن تكون من منسـوبي المنظمـة بأسرها. من هذا المنطلق فإن البرامج التدريبية في القيادة التي تركز على كيفية قيادة الناس لأنفسهم ليست جزءاً من تعريف القيادة الذي نطرحه في نقاشنا هذا.

وتتضمن القيادة الاهتمام بالأهداف؛ وهذا يعني أن القيادة ذات علاقة بتوجيه مجموعة من الأفراد لتحقيق بعض الأهداف أو الغايات.

ويوجـه القادة طاقاتهم إلى الأفراد الذين يحاولون تحقيق أهداف مشـتركة. لذلك فإن القيادة تنشأ ويصبح لها تأثير في المحيط الذي يحاول فيه الأفراد التقدم نحو تحقيق هدف.

سوف يتم في هذا الكتاب إطلاق مصطلح قادة على الأفراد الذين لهم علاقة بالقيادة، أما الأفراد الذين تكون القيادة موجهة إليهم فسـوف يطلق عليهم مصطلح التابعين. ويشارك القـادة والتابعون في عملية القيادة؛ فالقادة يحتاجون تابعـين، والتابعون بحاجة إلى قادة (Burns, 1978; Heller & Van Til, 1983; Hollander, 1992; Jago, 1982).

وعـلى الرغـم من وجود رابط دقيق بـين القادة والتابعين، إلا أن القـادة هم الذين في الغالـب يبادرون في تكوين العلاقة، وهم الذين يوجدون روابط الاتصال، ويتحملون عبء المحافظة على العلاقة.

سـوف ينصب التركيز في نقاشنا عن القادة والتابعين على القضايا المتعلقة بالطرفين معاً؛ وكما قال Burns (1978): ينظر إلى النقاش في القيادة بعض الأحيان بأنه نخبوي، لما يحمله مـن مدلولات عن القوة والأهمية التي يوصف بها القادة في علاقتهم مع التابعين. والقادة ليسـوا بالضرورة أعلى من التابعين أو أفضل منهم. لذا يجب أن يتم فهم القادة والتابعين

من خلال علاقة كل منهما بالآخر (Hollander, 1992) وبشــكل شــمولي (Burns، 1978). فكلاهما ذو علاقة أساسية بالقيادة، ويمثلان وجهين لعملة واحدة (Rost، 1991).

وصف القيادة:

إضافة إلى مســألة تعريف القيادة فإنه من المهم مناقشــة عدد من التساؤلات الأخرى ذات العلاقــة بالقيادة. وســنحاول في الجزء الآتي الإجابة عن أسـئلة مثــل: كيف تختلف القيــادة بوصفها ســمة عن القيادة بوصفهــا عملية؟ كيف تختلف القيادة الرســمية عن القيادة النشــوئية؟ وكيف يختلف مفهوم القوة ومفهــوم الإكراه ومفهوم الإدارة (التدبير) عن مفهوم القيادة؟

القيادة باعتبارها سمة مقابل القيادة بوصفها عملية:

كلنا ســمعنا عبارات تقــول: «إنه وُلد لكي يكون قائداً» أو «إنــه قائد بالفطرة». هذه العبارات تطلق عادة من قبل أشــخاص يتبنون مدخل الســمات في القيادة. يفترض مدخل الســمات في القيادة أن بعض الأفراد لديهم خصائص فطرية، أو أنهم ولدوا ولديهم صفات أو مميــزات تجعلهم قادة، وأن هــذه الخصائص هي التي تميزهم عن الأفراد العاديين (غير القادة). بعض هذه الخصائص الشــخصية التي تستخدم لتمييز القادة عن غيرهم تشتمل على جوانب جســمانية فريــدة (مثل الطول)، وصفات شــخصية (مثــل أن يكون اهتمام الفــرد خارج ذاته)، وخصائص ذات علاقة بالقدرات (مثل الطلاقة في الحديث) (Bryman، ١٩٩٢). وسوف نقوم في الفصل الثاني بمناقشة عدد كبير من البحوث التي ركزت على هذه الخصائص.

إن النظر إلى القيادة على أنها سمات يختلف تماماً عن النظر إليها على أنها عملية (انظر الشكل رقم ١ - ١). فمدخل السمات القيادية ينظر إلى القيادة على أنها صفة أو مجموعة مــن الصفات المميزة يمتلكها أفراد مختلفون، وبدرجات متفاوتة (Jago, 1982). لذلك فإن هــذه النظرة تفــترض أن القيادة تنحصر في عدد محدود من الأشــخاص الذين يعتقد أنهم ولــدوا وهم يمتلكون مواهب فريدة. من ناحية أخــرى، ينظر مدخل العملية القيادية إلى القيادة على أنها ظاهرة توجد في البيئة ذات العلاقة، ومن ثم فهي متاحة للجميع. والقيادة

بوصفها عملية يمكن ملاحظتها في سلوك القائد (Jago, 1982) ويمكن تعلمها. وبهذا يتفق تعريف القيادة بوصفها عملية مع التعريف الذي تبنيناه للقيادة في هذا الفصل.

شكل رقم (١-١)

مقارنة بين مدخل السمات ومدخل العمليات للقيادة



القيادة الرسمية مقابل القيادة النشوئية:

يعد بعض الأشخاص قادة بسبب المواقع الرسمية التي يشغلونها في منظماتهم، والبعض الآخر يعدون قادة بسبب طبيعة التجاوب الذي يحصلون عليه من قبل الأعضاء الآخرين للجماعة. ويطلق على هذين الشكلين السائدين للقيادة القيادة الرسمية والقيادة النشوئية. القيادة التي تقوم على أساس الوظيفة الرسمية التي يشغلها الشخص داخل المنظمة تعد قيادة رسمية. ولذلك فإن رئيس الفريق ومدير الشركة ومدير الإدارة.. . إلخ يعدون جميعهم قادة رسميين. وعندما ينظر الآخرون إلى الفرد على أنه الأكثر تأثيراً في مجموعته أو في المنظمة (بغض النظر عن الوظيفة التي يشغلها) فإن هذا الفرد يمتلك القيادة النشوئية. ولذلك تنشأ القيادة النشوئية من خلال الناس داخل المنظمة عندما يساندون شخصاً ما ويقبلون سلوكياته. هذا النوع من القيادة لا يستند إلى الوظيفة الرسمية التي يشغلها الشخص في المنظمة، وإنما من خلال الاتصال عبر فترة من الزمن. بعض سلوكيات الاتصال الإيجابية مثل: التواصل الشفهي، والاستعداد، ومحاولة التعرف على آراء الآخرين، وطرح الأفكار الجديدة، والحزم وليس القسوة تعزز ظهور القيادة النشوئية لدى الشخص (Fisher، ١٩٧٤).

وإضافــة إلى الاتصال فقد توصل الباحثون إلى أن الشــخصية تلعب دوراً في ظهور القيادة. فعــلى ســبيل المثال، وجد الباحثــان Smith and Foti عام (١٩٩٨) من خــلال بحث أجرياه على عينة قوامها ١٦٠ طالباً جامعياً أن بعض الخصائص الشــخصية لها علاقة في ظهور القيادة النشــوئية. وقد وجدا أن الطلاب الأكثر هيمنة والأكثر ذكاءً والأكثر ثقة بأدائهم (الثقة العامة بالنفس) هم الذين يصنفون في الغالب قادة من قبل أعضاء مجموعاتهم. وعلى الرغم من أنه لا يمكن القول: إن هذه النتائج تنطبق كذلك على النســاء إلا أن Smith and Foti يريان أن السمات الثلاث هذه يمكن أن تستخدم لتحديد الأشخاص الذين يعتقد أنهم قادة نشوئيون.

ويمكن أن تتأثر أيضاً القيادة النشوئية بالتحيز للجنس، حيث أشارت نتائج الدراسة التي أجراها Waston and Hoffman (2004) على ٤٠ مجموعة مختلطة من طلاب الجامعات إلى أن النســاء اللاتي تم حثهن على تبني قــرارات عالية الجودة كان نجاحهن مماثلاً لنجاح الرجال وفقاً لنفس المعايير. وبالرغم من أن النساء كن مساويات للرجال في درجة تأثيرهن كقــادة في مجموعاتهن إلا أنهن قيمن أقل بكثير من أقرانهن الرجال في القيادة. إضافة إلى ذلك، فقد قيم النســاء المؤثرات أنهن محبوبات أقل بكثير من أقرانهن الرجال. وتشير هذه النتائج إلى استمرار وجود عوائق أمام النساء للبروز كقادة في بعض البيئات.

تقــدم نظرية الهوية الاجتماعية شرحاً فريداً للقيادة النشــوئية (Hogg, 2001)، حيث تُعتبر القيادة النشوئية من هذا المنظور درجة ملاءمة الشخص لهوية المجموعة بشكل عام. تتطــور نماذج المجموعات عبر الزمن، حيث يبرز الأفراد كقادة في المجموعة عندما يصبحون شــبيهين كثيراً بنموذجها. ويعطي تشــابه القادة لنماذج مجموعاتهم الجاذبية داخل هذه المجموعات مما يجعلهم مؤثرين بداخلها.

وتنطبق مداخل القيادة التي نناقشها في الفصول القادمة من هذا الكتاب بشكل متساوٍ على القيادة الرسمية والقيادة النشوئية. فعندما يتعاطى الشخص القيادة فإنه يعتبر قائداً بغض النظر عن أنه أوكل إليه دور قيادي رسمي أو أنه أصبح قائداً من خلال قدراته. سوف يركز هذا الكتاب على العملية القيادية التي تحدث عندما يقوم أي شخص بالتأثير في أعضاء المجموعة لتحقيق هدف معين.

القيادة والقوة:

يرتبط مفهوم القوة بالقيادة لأنها جزء من عملية التأثير. والقوة هي القدرة على التأثير. ويكون لدى الناس القوة عندما تتوافر لديهم القدرة على التأثير في معتقدات الآخرين واتجاهاتهم وتصرفاتهم. ويعد الوزراء والأطباء والمدربون والمدرسون أمثلة للأفراد الذين لديهم القدرة على التأثير فينا، وهم حينما يؤثرون فينا فإنهم يستخدمون قدراتهم، وهي المورد الذي يعتمدون عليه لإحداث التغيير فينا.

وأشهر البحوث اقتباساً التي أجريت على القوة ذلك العمل الذي قام به فرنش French ورافن Raven (١٩٥٩) حول أسس القوة الاجتماعية. وفي ذلك العمل تم تصور القوة من خلال إطار العلاقة التي اشتملت على كل من الشخص المؤثر والشخص الذي يتم التأثير فيه. ولقد تعرف فرنش ورافن على خمسة أنواع شائعة ومهمة للقوة هي: (أ) المكافأة، (ب) والقسرية، (ج) والشرعية، (د) والمرجعية، (هـ) والخبرة. وكل نوع من أنواع القوة هذه يزيد من قدرة القائد على التأثير في اتجاهات الآخرين وقيمهم وسلوكهم (جدول ١-١).

جدول (١-١)

مصادر قوة القائد

١	المرجعية	يحصل القائد على قوة التأثير هذه نتيجة إعجاب ومحبة التابعين له لتحلّيه ببعض الصفات الشخصية.
٢	الخبرة	يعتمد هذا المصدر للتأثير على إدراك التابعين لخبرة القائد وجدارته. عندما يملك القائد الخبرة ويتمتع بالجدارة يصبح لديه قوة تأثير «الخبرة».
٣	الشرعية	السلطة الممنوحة للقائد بحكم الوظيفة التي يشغلها.
٤	المكافأة	قدرة القائد على منح المكافآت أو حجبها. عندما يقوم المشرف بمكافأة الموظفين المنجزين ويحرم الموظفين غير المنجزين، فإنه يستخدم قوة المكافأة.
٥	الإكراه	القدرة على عقاب للآخرين، المدرب الذي يحرم اللاعبين المتأخرين من التمارين يمارس قوة الإكراه.

SOURCE: adapted from «The Bases of Social Power», by J.R.French and B. Raven, 1962, in D. cartwright (Ed.) Group Dynamics: Research and Theory (pp.259-269), New York: Harpert Row.

يوجد في المنظمات والمؤسسات نوعان رئيسان للقوة: قوة المنصب، وقوة الشخصية. وتشير قوة المنصب إلى القدرة التي يستقيها المرء من منصب أو رتبة رسمية في المنظمة. وهي القدرة على التأثير المستمدة من مكانة أعلى من مكانة التابعين. لدى نواب الرؤساء أو مديري الإدارات قوة أكبر من تلك التي تتوافر لدى الموظفين العاديين، بسبب المناصب التي يشغلونها في المنظمة. وتشتمل قوة المنصب على القوة الشرعية وقوة المكافأة وقوة الإكراه.

أما القوة الشخصية فهي التي يستقيها المرء من أتباعه. وعندما يتصرف القادة بطرق تعد مهمة بالنسبة لأتباعهم، فإن ذلك يمنح القادة القوة. وعلى سبيل المثال، يتمتع بعض المديرين بالقوة لأن مساعديهم يرونهم نماذج جيدة للأدوار. ويتمتع آخرون بالقوة لأن مساعديهم ينظرون إليهم بوصفهم ذوي كفاءة وأنهم يراعون مشاعر الآخرين. وفي كلتا الحالتين، تعزى فقوة هؤلاء المديرين إلى كيفية النظر إليهم في علاقاتهم مع الآخرين (انظر الجدول ٢-١).

جدول (٢-١)

مصادر وأنواع القوة

قوة الوظيفة	القوة الشخصية
الشرعية	المرجعية
المكافأة	الخبرة
الإكراه	

SOURCE: adapted from «A Fora for Change: How Leadership Differs from Managements» (PP.3-8), by P.Kotter,1990, New york: Free Press.

وفي المناقشات التي تحدث حول القيادة، ليس من المستغرب وصف القادة بأنهم يمارسون السلطة، ويسيطرون على الآخرين. وفي هذه الحالات يتم تصور القوة على أنها أداة يستخدمها القادة لتحقيق غاياتهم الخاصة. وعلى النقيض من هذه الرؤية للقوة، ينظر بيرنز Burns (١٩٧٨) إلى القوة على أنها علاقة تبادلية، حيث يرى أن القوة ليست أداة يستخدمها القادة لتحقيق أهدافهم الخاصة، بل تحدث في العلاقات بين الناس. وينبغي استخدامها من قبل القادة والأتباع على حد سواء لتحقيق أهدافهم المشتركة.

ســتتناول مناقشاتنا للقيادة القوة كعلاقة تهم كلاً من القادة والأتباع، كما سنولي كيفية عمل القادة مع أتباعهم لتحقيق أهداف مشتركة اهتمامنا في هذا الكتاب.

القيادة والإكراه:

الإكراه هو أحد الأنواع الخاصة للقوة المتاحة للقادة. ويتضمن الإكراه اســتخدام القوة القسريــة لإحداث التغيير. والقسر يعني التأثير في الآخرين للقيام بشيء ضد رغبتهم. وقد يتضمن فرض العقوبات والمكافآت في بيئة العمل، وكثيراً ما يشــتمل الإكراه على اســتخدام التهديد والعقوبة ووقف المكافآت. والأمثلة الكلاســيكية للقادة الذين يستخدمون الإكراه تشــمل أدولف هتلر في ألمانيا، وقادة طالبان في أفغانســتان وجيم جونز في جويانا، وزعيم كوريا الشــمالية كيم جونج ال؛ فكل منهم استخدم القوة والقيود لإجبار أتباعه على القيام بسلوكيات متطرفة.

ومن الضروري التمييز بين الإكراه والقيادة؛ لأن هذا يســمح لنا أن نســتبعد في أمثلتنا عن القيادة ســلوكيات أفراد مثل هتلر وجونز وطالبان. وفي مناقشاتنا للقيادة لن نستخدم الأشــخاص الذين يمارسون الإكراه كنماذج لما ينبغي أن تكون عليه القيادة المثالية، إذ يشير تعريفنا إلى أن القيادة يحظى بها أولئك الأشــخاص الذيــن يؤثرون في مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشــترك. القادة الذين يســتخدمون الإكراه إنما يهتمون بأهدافهم الخاصة، ونــادراً ما يهتمــون بحاجات أتباعهم. فاســتخدام الإكراه يعد مناقضًــا للعمل مع الأتباع لتحقيق هدف مشترك.

القيادة والإدارة:

تعــد القيادة عملية شــبيهة بالإدارة لطرق عديــدة. فالقيادة تتضمــن التأثير، وكذلك الإدارة. والقيــادة تتطلب العمل مع الناس، وهو مــا تتضمنه الإدارة أيضاً. وتُعنى القيادة بتحقيــق الأهداف بفاعلية، وكذلــك الإدارة. وبصفة عامة، تعد العديد من وظائف الإدارة بمثابة أنشطة تنسجم مع تعريف القيادة الذي سقناه في بداية هذا الفصل.

ولكن القيادة تختلف أيضًا عن الإدارة. فبينما يمكن إرجاع دراســة القيادة إلى أرســطو،

فإن الاهتمام بالإدارة ظهر مع مطلع القرن العشرين وظهور المجتمع الصناعي. وقد ظهرت الإدارة باعتبارها وسيلة لتقليل الفوضى في المؤسسات والشركات والمصانع، لجعلها تدار على نحو أكثر كفاءة وفاعلية. والوظائف الأساسية للإدارة التي كان فايول Fayol (١٩١٦) أول من حددها هي: التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والرقابة. وما تزال هذه الوظائف ممثلة لحقل الإدارة اليوم.

ويشير كوتر Kotter (١٩٩٠) في كتابه الذي قارن فيه بين وظائف الإدارة ووظائف القيادة إلى أن وظائف الإدارة ووظائف القيادة مختلفة تماماً (انظر الشكل ٢ - ١). فالوظيفة المهيمنة overriding للإدارة هي توفير النظام والاتساق للمنظمات؛ في حين أن الوظيفة الأساسية للقيادة هي إحداث التغيير والحركة. وتسعى الإدارة إلى توفير النظام والاستقرار للمنظمة، في حين تسعى القيادة إلى التغيير البنَّاء الذي يمكن التكيف معه.

وكما يوضح الجدول (١-٢)، يختلف أداء الأنشطة الرئيسة للإدارة عن أداء أنشطة القيادة. وبالرغم من أنهما يختلفان في النطاق إلا أن كليهما مهم إذا كانت المنظمة ترغب في النجاح (Kotter, 1990, pp. 7-8). وعلى سبيل المثال، إذا كان لدى المنظمة إدارة قوية بدون قيادة تصبح المنظمة خانقة وبيروقراطية. وفي المقابل، إذا كان لدى المنظمة قيادة قوية وإدارة ضعيفة فإنها لا تستطيع تنفيذ التغيير المطلوب بالشكل السليم. وحتى تكون المنظمات فاعلة فإنها تحتاج إلى وجود إدارة كفؤة وقيادة ماهرة.

إلى جانب كوتر يوجد العديد من العلماء الذين يقولون إن القيادة والإدارة مفهومان متمايزان، إذ يؤكد بينيس Bennis ونانوس Nanus (١٩٨٥) أن ثمة اختلافاً كبيراً بين الاثنين. فالإدارة معناها تنفيذ الأنشطة وضبط الإجراءات؛ أما القيادة فمعناها التأثير في الآخرين وإيجاد الرؤى المستقبلية من أجل التغيير. ويصوغ بينيس ونانوس التمييز بين الإدارة والقيادة بشكل واضح جداً في عبارتهما التي كثيراً ما يتم اقتباسها: «المديرون هم الذين يفعلون الأشياء بالشكل الصحيح، أما القادة فهم الذين يفعلون الأشياء الصحيحة». (ص ٢٢١).

الشكل (١-٢)

وظائف الإدارة والقيادة

الإدارة **تنتج النظام والتماسك**	**القيادة** **تنتج التغيير والحركة**
التخطيط والموازنة: - تسهم في وجود برامج. - تضع جدولاً زمنياً. - تحدد الموارد.	تحديد التوجه: - توجد رؤية إبداعية. - توضح الصورة الكبرى. - تضع الإستراتيجية.
التنظيم والتوظيف: - توجد بناءً تنظيمياً. - توجد نظاماً للتوظيف والاستبدال. - توجد قواعد عمل وإجراءات.	تنظيم العاملين: - تركز على الأهداف. - توجد الالتزام. - تبني فرق العمل.
الرقابة وحل المشكلات: - تطور نظاماً للحوافز. - توجد حلولاً إبداعية. - توجد إجراءات تصحيحية.	الدافعية والإلهام: - تلهم وتشحذ الهمم. - تمكن المساعدين. - تشبع الحاجات.

المصدر: نقلاً عن جون ب. كوتر، (القوة من أجل التغيير: كيف تختلف القيادة عن الإدارة)

Source: Adapted from John P. Kotter, A Force for Change: How Leadership Differs From Management, pp. 3 - 8, 1990. New York: Free Press.

ويعد روســت Rost (١٩٩١) أحــد مؤيدي التمييز بين القيــادة والإدارة. فهو يقر بأن للقيادة علاقة تأثيرية متعددة الاتجاهات، في حين أن الإدارة علاقة ســلطة أحادية الاتجاه. وبينما تعنى القيادة بعملية تطوير الأهداف المشتركة، فإن الإدارة تركز على تنسيق الأنشطة من أجل أداء العمل، فالقادة وأتباعهم يعملون معًا من أجل إحداث تغيير حقيقي، في حين أن المديرين ومرؤوســيهم يهتمون بتقديم الســلع والخدمات (Rost، ١٩٩١؛ ص ص. ١٤٩ - ١٥٢).

وعند النظر إلى الموضوع من منظور أضيق، يمضي زالزنيك Zaleznik (١٩٧٧) بعيداً إلى حد القول بأن القادة والمديرين أنفســهم يتميز بعضهم عن بعض؛ فهم في الأســاس فئات

مختلفــة من الناس. وهو يقر بأن المديرين متفاعلون، ويفضلون العمل مع الموظفين لحل المشــكلات، ولكنهــم يفعلون ذلك بأدنى حد من العاطفة، وهــم يتصرفون من أجل تحديد الخيارات. ويشــير زالزنيك إلى أن القادة من جهة أخرى نشطون عاطفياً، وهم يسعون إلى تشــكيل الأفكار بدلاً من الاســتجابة لها، ويتصرفون من أجل توسيع الخيارات المتاحة لحل المشكلات الطويلة المدى، ويعملون على تغيير الطريقة التي يفكر بها الناس عما هو ممكن.

وعــلى الرغم من وجود فــروق واضحة بين الإدارة والقيادة، أو بين المديرين والقادة، إلا أنه يوجد أيضاً قدر كبير من التداخل بينهما (Yukl، ١٩٨٩). فعندما يقوم المديرون بالتأثير في مجموعة ما لتحقيق الأهداف، فإنهم يمارسون القيادة، وعندما يشترك القادة في التخطيط والتنظيــم والتوظيف والرقابة، فإنهم يمارســون الإدارة، فكلتا العمليتــين تتضمن التأثير في مجموعة ما من الأفراد نحو تحقيق الهدف. ولأغراض مناقشتنا في هذا الكتاب، سوف نركز على عملية القيادة. وفيما يتعلق بالأمثلة والحالات التي سوف نسوقها، فسوف نتعامل مع أدوار المديرين والقادة بالمثل، مع عدم التركيز على الاختلاف بينهما.

خطة الكتاب:

تم إعداد هذا الكتاب ليكون سهل الاستخدام. فهو يقوم على نظريات جوهرية، ولكنه يركز على الممارسة والتطبيق. ويتبع كل فصل في الكتاب الطريقة ذاتها، فيقدم القسم الأول من كل فصل وصفاً موجزاً لمدخل القيادة، ويناقش مختلف الدراسات البحثية التي تنطبق على ذلك المدخل. أما القســم الثاني من كل فصل فيقــوِّم المدخل، مؤكداً على نقاط القوة ونقاط الضعف. وثمة اهتمام خاص بالمدخل وهل يســهم أو يفشــل في تشــكيل في الفهم الكلي لعملية القيادة؟ ويستخدم القسم التالي حالات مختصرة لمناقشة كيف يمكان تطبيق المدخل في المنظمات القائمة. وأخيراً، يقدم القســم الأخير من كل فصل استبانة عن القيادة إلى جانب مناقشــة لكيف تقيس الاستبانة أســلوب القيادة لدى القارئ. وينتهي كل فصل بملخص وقائمة مراجع.

خلاصة:

لموضوع القيادة جاذبية عالمية، فقد كتب الكثيرون عن القيادة في الصحافة الشعبية وفي

البحوث الأكاديمية. وعلى الرغم من غزارة ما كتب في هذا الموضوع، ما تزال القيادة تمثل تحدياً رئيساً للممارسين والباحثين المهتمين لفهم طبيعتها. فهي ظاهرة ذات أهمية، ولكنها معقدة للغاية.

تم تعريف وتصور القيادة عبر السنين بطرق عديدة. إلا أن العامل المشترك لكل التصنيفات تقريباً هو أن القيادة عملية تأثير تساعد المجموعات والأفراد على تحقيق أهدافها. وتُعرف القيادة بصفة خاصة في هذا الكتاب بأنها العملية التي من خلالها يؤثر فرد ما في مجموعة من الأفراد من أجل تحقيق هدف مشترك.

ولأن القادة وأتباعهم يمثلون جزءاً من عملية القيادة، فمن الضروري تناول القضايا التي تواجه الأتباع، وكذلك القضايا التي تواجه القادة. فينبغي فهم القادة وأتباعهم من حيث علاقتهم ببعض.

وفي بحوث سابقة ركزت دراسات عديدة على القيادة بوصفها سمات. ويشير منظور القيادة بوصفها سمات شخصية إلى أن أناسًا معينين في مجتمعنا لديهم صفات موروثة تجعل منهم قادة، وهذه الرؤية تجعل القيادة حكراً فقط على أولئك الذين يُعتقد أن لديهم صفات خاصة. وفي المقابل يشير المدخل المتبع في هذا الكتاب إلى أن القيادة عملية يمكن تعلمها، وأنها متاحة للجميع.

وثمة صيغتان شائعتان للقيادة هما القيادة الرسمية والقيادة النشوئية. فالقيادة الرسمية تقوم على منصب رسمي داخل المنظمة، أما القيادة النشوئية فتنتج عما يفعله المرء، وما يكتسبه من دعم من أتباعه. وتنطبق القيادة، باعتبارها عملية، على الأفراد في الأدوار الرسمية الموكلة إليهم والأدوار غير الرسمية على حد سواء.

ويتعلق بالقيادة مفهوم القوة من حيث القدرة على التأثير. وثمة نوعان للقوة: قوة المنصب والقوة الشخصية. أما قوة المنصب التي تشبه إلى حد كبير القيادة الرسمية، فهي القوة التي يستقيها المرء من المنصب الذي يشغله في نظام تنظيمي رسمي. وأما القوة الشخصية فتأتي من الأتباع، وهي تُمنح للقادة؛ لأن الأتباع يؤمنون بأن القادة يملكون شيئاً ذا قيمة. والتعامل مع القوة على أنها مورد مشترك يعد أمراً مهماً، لأنها تقلل من فكرة أن القادة يسعون لتحقيق أهداف شخصية.

وبالرغم من أن استخدام الإكراه شائع لدى العديد من الأفراد الرسميين إلا أنه ينبغي ألا ينظر إليه أنه أسلوب قيادي مناسب. إن تعريفنا للقيادة يركز على استخدام التأثير لتوجيه التابعين نحو الأهداف المشتركة، في حين يتضمن الإكراه استخدام التهديد والعقاب لكي يتغير الأتباع لأجل القادة. ويعد الإكراه معاكساً للقيادة لأنه لا يتعامل مع القيادة على أنها عملية تتضمن الأتباع، ولا يركز على العمل مع الأتباع من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

والقيادة والإدارة مفهومان مختلفان يضمان قدراً من التداخل فيما بينهما، فهما مختلفان في أن الإدارة تركز بصورة تقليدية على أنشطة التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والرقابة؛ في حين تؤكد القيادة على عملية التأثير العامة. وطبقاً لآراء بعض الباحثين، تُعنى الإدارة بإيجاد النظام والاستقرار، في حين تدور القيادة حول التكيف والتغير البنَّاء. ويذهب باحثون آخرون بعيداً إلى حد القول بأن المديرين والقادة يمثلان نوعين مختلفين من الناس؛ فالمديرون يتَّسمون ببرود الفعل، وهم أقل مشاركة للآخرين، على حين أن القادة هم أكثر مبادرة ومشاركة للآخرين. ويتركز التداخل بين القيادة والإدارة حول كيفية أن كلاً منهما يتضمن التأثير في مجموعة ما من الأفراد من أجل تحقيق الهدف.

وفي هذا الكتاب سوف نناقش القيادة بوصفها عملية معقدة. واستناداً إلى الأدبيات البحثية، سوف نصف المداخل المختارة إلى القيادة، ونعمل على تقويم كيفية توظيف تلك المداخل من أجل تحسين القيادة في المواقف الحقيقية.

المراجع:

Bass, B. M. (1990). Bass and Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research. New York: Free Press.

Bennis, W. G., & N anus, B. (1985). Leaders: The strategies for taking charge. New York: Harper & Row.

Bryman, A. (1992). Charisma and leadership in organizations. London: Sage.

Bryman, A., Collinson, D., Grint, K., Jackson, G., Uhl-Bien, M. (Eds.). (2011). The SAGE handbook of leadership. London, UK: Sage.

Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.

Copeland, N. (1942). Psychology and the soldier. Harrisburg, PA: Military Service Publications.

Day, D. V., & Antonakis, J. (Eds.). (2012). The nature of leadership (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Fayol, H. (1916). General and industrial management. London: Pitman.

Fisher, B. A. (1974). Small group decision making: Communication and the group process. New York: McGraw-Hill.

Fleishman, E. A., Mumford, M.D., Zaccaro, S. J., Levin, K. Y., Korotkin, A. L., & Hein, M. B. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation. Leadership Quarterly, 2(4), 245-287.

French, J. R., Jr., & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), Studies in social power (pp. 259-269). Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.

Gardner, J. W. (1990). On leadership. New York: Free Press.

Chapter 1 I Introduction 17

Heller, T., & Van Til, J. (1983). Leadership and followership: Some summary propositions. Journal of Applied Behavioral Science, 18,405-414.

Hemphill, J. K. (1949). Situational factors in leadership. Columbus: Ohio State University, Bureau of Educational Research.

Hickman, G. R. (Ed.). (2009). Leading organizations: Perspectives for a new era (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Hogg, M. A. (200 1). A social identity theory of leadership. Personality and Social Psychology Review, 5, 184-200.

Hollander, E. P. (1992). Leadership, followership, self, and others. Leadership Quarterly, 3(1), 43-54.

Jago, A. G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. Management Science, 28(3), 315-336.

Kotter, J. P. (1990). A force for change: How leadership differs from management. New York: Free Press.

Moore, B. V. (1927). The May conference on leadership. Personnel Journal, 6, 124-128.

Mumford, M. D. (2006). Pathways to outstanding leadership: A comparative analysis of charismatic, ideological, and pragmatic leaders. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). In search of excellence: Lessons from America's best-run companies. New York: Warner Books.

Rost, J. C. (1991). Leadership for the twenty-first century. New York: Praeger.

Seeman, M. (1960). Social status and leadership. Columbus: Ohio State University, Bureau of Educational Research.

Smith, J. A., & Foti, R. J. (1998). A pattern approach to the study of leader emergence. Leadership Quarterly, 9(2), 147-160.

Stogdill, R. M. (1974). Handbook of leadership: A survey of theory and research. New York: Free Press.

Watson, C., & Hoffman, L. R. (2004). The role of task-related behavior in the emergence of leaders. Group 6 Organization Management, 29(6), 659-685.

Zaleznik, A (1977, May-June). Managers and leaders: Are they different? Harvard Business Review, 55, 67-78.

الفصل الثاني
مدخل السمات

الوصف:

اهتم العلماء خلال القرن العشرين بمدخل السمات الذي يعد إحدى المحاولات المنهجية لدراسة القيادة. وفي بداية القرن العشرين تمت دراسة سمات القيادة لمعرفة ما جعل أناسًا معينين قادةً عظماء. وكانت النظريات التي طورت في هذا الشأن تسمى نظريات «الرجل العظيم»؛ لأنها كانت تركز على معرفة الخصائص والصفات الكامنة التي يمتلكها القادة العظماء في المجالات الاجتماعية والسياسية والعسكرية (مثل توماس جيفرسون، وأبراهام لنكولن، وموهنداس غاندي، ونابليون بونابرت). وكان يُعتقد أن الناس يولدون ولديهم تلك السمات، وكان العظماء من الناس فقط هم الذين يمتلكونها. وفي تلك الأثناء، تركز البحث على تحديد سمات معينة تفرق بوضوح بين القادة والأتباع (Bass, 1990; Jago, 1982).

وفي أواسط القرن العشرين واجه مدخل السمات تحديًا من قبل البحوث التي شككت في عالمية سمات القيادة. وفي مراجعة شاملة تمت في عام ١٩٤٨، أفاد ستوجديل Stogdill أنه لا توجد مجموعة متماسكة من السمات تميز القادة عن غير القادة في المواقف المختلفة. فأي شخص لديه سمات القيادة وكان قائداً في موقف معين قد لا يكون قائداً في موقف آخر. وبدلاً من أن تكون القيادة صفة يمتلكها الأفراد، أعيد تصورها على أنها علاقات بين الناس في المواقف الاجتماعية (Stogdill, 1948). واستمرت العوامل الشخصية المتعلقة بالقيادة تحتفظ بأهميتها، ولكن الباحثين أقروا بأن هذه العوامل كانت نسبية فيما يتعلق بمتطلبات الموقف.

وفي السنوات الأخيرة عاد الاهتمام إلى مدخل السمات في الظهور لتوضح كيف أن السمات تؤثر في القيادة (Bryman, 1992). وعلى سبيل المثال، واستناداً إلى تحليل جديد للكثير، من البحوث التي أجريت في السابق عن السمات؛ وجد لورد Lord وديفادر DeVader وأليجر Alliger (١٩٨٦) أن سمات الشخصية كانت مقترنة إلى حد كبير بتصورات الأفراد عن القيادة. وبالمثل ذهب كيركباتريك Kirkpatrick ولوك Locke (١٩٩١) بعيداً إلى حد الزعم بأن القادة المؤثرين هم بالفعل فئات مميزة من الناس في العديد من الجوانب المهمة.

وقــد حظي مدخل الســمات باهتــمام جديد من خــلال تركيز الباحثين عــلى الرؤية المســتقبلية والقيادة الكاريزمية (انظــر Bass, 1990; Bennis & Nanus, 1985; Nadler & Tushman, 1989; accaro, 2007; Zalenik, 1977). وقــد حظيت القيادة الكاريزمية باهتــمام الــرأي العام في انتخابات عــام ٢٠٠٨ م في الولايات المتحــدة الأمريكية عندما تم انتخــاب رئيس أمريــكي من أصول إفريقية لأول مرة هو بــاراك أوباما، حيث يتمتع بقدرة قيادية كاريزمية بالإضافة إلى صفات أخرى. وفي دراسة لتحديد ما يميز القادة الكاريزميون عــن الآخرين وجد Jnngerd sosik (٢٠٠٦ م) أن القادة الكاريزميين يمتلكون صفات ثابتة هــي: الرقابة الذاتيــة، الاهتمام في إدارة الانطباعات، الدافعيــة لامتلاك القوة الاجتماعية، الدافعيــة لتحقيق الذات. وباختصار فإن مدخل الســمات مــا زال يحظى بالاهتمام. وقد بدأ الاهتمام به بالتركيز على تحديد الصفات التي يتصف بها الأشــخاص العظماء، ثم انتقل ليشــمل تأثير المواقف في القيادة، ثم انتقــل في الوقت الحاضر إلى إعادة التأكيد على الدور المهم للسمات في القيادة الفاعلة.

وعــلى الرغم من أن البحث في الســمات امتــد عبر القرن العشريــن بأكمله، إلا أن ثمة مراجعة متميزة لهذا المدخـل في دراســتين مســحيتين قـام بهما ستوجديل Stogdill عامي (١٩٤٨) و(١٩٧٤). ففي الدراسة الأولى حلل ستوجديل أكثر من ١٢٤ دراسة للسمات التي أجريت بين عامي ١٩٠٤ و ١٩٤٧. وفي دراســته الثانية حلل ١٦٣ دراســة أخرى تم إجراؤها بــين عامــي ١٩٤٨ و ١٩٧٠. وبنظرة أعمق لكل من هذه المراجعــات، يمكننا الحصول على صورة أوضح حول كيف أن السمات الشخصية تسهم في عملية القيادة.

ولقد حددت الدراســة المســحية التي أجراها ســتوجديل مجموعة من السمات المهمة للقيــادة ذات علاقة بالكيفية التي من خلالها يصبح الأفــراد في مختلف المجموعات قادة. وأظهرت النتائج التي تم التوصل إليها أن الفرد متوسط القدرات القيادية يختلف عن عضو المجموعة العادي في الســمات الثماني التالية: الذكاء، اليقظة، البصيرة، المســؤولية، المبادرة، المثابرة، الثقة بالنفس، النزعة الاجتماعية.

كذلك أشــارت نتائج المسح الأول لســتوجديل إلى أن الفرد لا يصبح قائدًا لمجرد امتلاكه لســمات معينة؛ بل لأن الســمات التي يمتلكها القادة يجب أن تكون ذات علاقة بالمواقف

التي يواجهونها. وكما بينا سابقًا، فالقادة في مواقف معينة ربما لا يكونون بالضرورة قادة في مواقف أخرى. وأظهرت النتائج أن القيادة ليست حالة كامنة، وإنما تنتج من خلال العلاقة العمليــة بين القائد وأعضــاء المجموعة. وقد مثّل هذا البحث بداية مدخل جديد للبحوث القيادية التي ركزت على السلوكيات القيادية والمواقف القيادية.

أما المســح الثاني لســتوجديل، الذي نشر في عام ١٩٧٤، فقد حلل ١٦٣ دراســة جديدة، وقارن نتائج هذه الدراسات بالنتائج التي قدمها في دراسته الأولى. وكان البحث الثاني أكثر توازناً في وصفه لدور السمات والقيادة. وبينما تضمنت الدراسة الأولى أن القيادة تحددها في الأســاس عوامل تستند إلى المواقف لا إلى عوامل شخصية، فإن الدراسة الثانية كانت أكثر توازناً حيث أشارت إلى أن القيادة تحددها العوامل الشخصية والعوامل المرتبطة بالمواقف. وفي الحقيقة فإن الدراسة الثانية أكدت أن السمات الشخصية جزء لا يتجزأ من القيادة.

ومثل المســح الأول لستوجديل، حدد المســح الثاني أيضاً السمات الإيجابية ذات العلاقة بالقيادة، وقد اشتملت قائمة السمات على الخصائص العشر التالية:

١- النزعة لتحمل المسئولية وإنجاز المهام.

٢- الحيوية والمثابرة المستمرة في تحقيق الأهداف.

٣- تحمل المخاطر والأصالة في حل المشكلات.

٤- المبادرة في المواقف الاجتماعية.

٥- الثقة بالنفس والشعور بالهوية الشخصية.

٦- الاستعداد لقبول نتائج التصرفات والأفعال.

٧- الاستعداد لاستيعاب وتحمل الضغوط الشخصية.

٨- الاستعداد للتعامل مع حالات الإحباط والتأخير.

٩- القدرة على التأثير في سلوك الآخرين.

١٠- القدرة على بناء نظم اجتماعية تفاعلية لتحقيق أهداف محددة.

وأجــرى مان Mann (١٩٥٩) دراســة مشــابهة فحصت أكثر مــن ١٤٠٠ نتيجة متعلقة بالشخصية والقيادة في المجموعات الصغيرة، ولكنه ركز بشكل أقل على كيفية تأثير العوامل الشــخصية في القيادة. وعلى الرغم من أن استنتاجات مان كانت بشكل مبدئي، إلا أنه أفاد بأن ســمات الشــخصية يمكن أن تســتخدم لتمييز القادة من غير القادة. وأظهرت نتائجه أن القادة لديهم الســمات الآتية بشــكل قــوي: الذكاء، والذكورية، والتوافق، والســيطرة، والاهتمام بما هو خارج الذات، والنزعة إلى المحافظة.

وقــام لورد وآخــرون Lord et al (1986) بإعادة تقويــم النتائــج التي توص إليها مــان (١٩٥٩)، مســتخدمين أســلوباً تحليلياً متطوراً يســمى meta - analysis. واكتشــف لورد وزمــلاؤه أن الذكاء والصفات الذكورية والســيطرة كانت تتعلق بدرجة كبيرة بكيفية تصور الأفــراد للقادة. وشــدَّد الباحثون من خلال نتائجهم على أن ســمات الشــخصية يمكن أن تستخدم للتمييز بشكل متسق عبر شتى المواقف بين القادة وغير القادة.

إلا أن ثمــة مراجعة أخرى تشــدد على أهمية ســمات القيادة: حيث أقــر كيركباتريك ولــوك Kirkpatrick and Locke (١٩٩١) بأن «من المتيقن أن القادة ليســوا كغيرهم من الناس العاديين» (ص ٥٩). ومن خلال تحليل كيفي لبحث ســابق، افترض كيركباتريك ولوك أن القــادة يختلفون عن غير القادة في ســت ســمات: الدافع، الرغبــة في القيادة، الأمانــة والمصداقيــة، الثقة بالنفس، القدرة المعرفية، معرفة العمل. وتبعاً للنتائج التي توصل إليها هذان المؤلفان، فإن الأفراد يمكن إما أن يولدوا ولديهم هذه الســمات، أو أن يتعلموها، أو يتحقــق فيهم الأمران معاً. إن هذه الخصائص الســت هي التي تكــون «الخلطة القيادية الصحيحة». ولقد أقر كيركباترك ولوك بأن خصائص القيادة تجعل بعض الناس مختلفين عن الآخرين، وأنه يلزم الإقرار بهذا الاختلاف بوصفه جزءًا ضروريًا من عملية القيادة.

وفي التســعينيات من القرن العشرين بدأ الباحثون في البحث عن الصفات ذات العلاقة «بالــذكاء العاطفي» وحــددوا أنها القدرة على فهم الذات وشــعور الآخريــن فيما يتعلق بالســلوكيات والتفكير والتصرف المناســب (Marlow,1986). وعــرف Zaccaro (٢٠٠٢) الذكاء الاجتماعي بأنه امتلاك قدرات مثل الوعي والذكاء الاجتماعي والرقابة الذاتية والقدرة على تحديد وتنفيذ الفعل المناســب وفقاً للموقف والبيئــة الاجتماعية. وقد أظهر العديد

من البحوث الميدانية أن هذه القدرات تعد بمثابة المفتاح بالنسبة لسمات القادة الفاعلين. وقد أضاف Zaccaro, Kem, and Bader (٢٠٠٤) القدرات الاجتماعية إلى قائمة السمات القيادية بوصفها مهمة للصفات القيادية.

ويقدم الجدول (٢ - ١) ملخصاً للسمات والخصائص التي حددها الباحثون من خلال مدخل السمات. كما يظهر الجدول بوضوح تعدد السمات المتعلقة بالقيادة. ويبين أيضاً كيف أنه من الصعب تحديد سمات معينة بوصفها سمات قيادية محددة؛ لأن بعض هذه السمات تم التوصل إليها في العديد من الدراسات المسحية، في حين أن بعض السمات الأخرى توصلت إليها دراسات محدودة. وبغض النظر عن مشكلة الدقة في الجدول (٢ - ١) إلا أنه يعرض نتائج متقاربة للبحوث التي أجريت في مجال السمات القيادية.

الجدول (٢ -١)

الدراسات المتعلقة بالسمات والخصائص القيادية

ستوجديل Stogdill (١٩٤٨)	مان Mann (١٩٥٩)	ستوجديل Stogdill (١٩٧٤)	لورد، دي فادر، وأليجر Lord Alliger DeVader (١٩٨٦)	كيركباترك ولوك Kirkpatrick and Locke (١٩٩١)
- الذكاء - اليقظة - البصيرة - المسؤولية - المبادرة - المثابرة - الثقة بالنفس - الاجتماعية	- الذكاء الذكورية - التوافق - الهيمنة - الاهتمام بما هو خارج الذات - المحافظة	- الإنجاز - المثابرة - الرؤية - المبادرة - الثقة بالنفس - المسؤولية - التعاون - التسامح - التأثير - الاجتماعية	- الذكاء - الذكورية - الهيمنة	- الدافع - الدافعية - الاستقامة - الثقة - القدرة المعرفية - المعرفة العلمية

ما الذي يمكن أن يقال إذن عن البحوث التي أجريت في موضوع السـمات القيادية؟ ما الـشيء المفيد الذي قدمه لنا قرن من البحث حول مدخل السـمات؟ إن الإجابة هي قائمة مطولة من السـمات التي ربما يأمل قادة المسـتقبل أن يمتلكوهـا أو يأملون في تنميتها إذا أرادوا أن يتعامل معهم الآخرون على أنهم قادة. بعض السمات الرئيسة التي تشتمل عليها القامة هي: الذكاء والثقة بالنفس والإصرار والاستقامة والاجتماعية (جدول ٢-٢).

جدول (٢-٢)

السمات القيادية الرئيسة

الذكاء
الثقة بالنفس
الإصرار
الاستقامة
الاجتماعية

الذكاء:

يرتبـط الذكاء أو القدرة العقليـة ارتباطاً إيجابياً بالقيادة. ويبـدو أن القدرة اللفظية، والقـدرة عـلى التصور والتحليل تصنـع قائداً أفضل. ومن المتفق عليـه أن من الأفضل أن تكون ذكياً؛ إلا أن البحوث تشـير إلى أن القدرة العقلية للقائد رجلاً كان أو امرأة ينبغي ألا تختلف كثيراً عن القدرات العقلية لأتباعه أو لأتباعها. وفي المواقف التي تكون فيها القدرة العقلية للقائد مختلفة بشـكل كبير عن القدرة العقلية لأتباعه، فإن ذلك يمكن أن يكون له تأثـير معاكس على القيادة. وقد يصادف القادة ذوو القـدرات العالية صعوبة في الاتصال مع أتباعهم بسبب أن أفكارهم تكون متقدمة إلى حد أنها لا تكون مقبولة أو مفهومة لدى أتباعهم.

ويعد سـتيف جوبز مؤسـس ورئيس شركة أبل للحاسبات مثالاً للقائد الذي تكون سمة الـذكاء هي البارزة. وقد قال جوبز ذات مرة: «هذا المنتج العجيب لدي في داخلي ويجب ان أخرجـه إلى الخـارج» (Sculley, 2011, p. 17). هذه المنتجـات الإبداعية (في البداية

آبل٢ وبعد ذلك حاسب ماكنتوش ثم آي ماك وآيبود وآيفون وآيباد) أسهمت في خلق ثورة في عالم الحاسبات الشخصية وصناعة الأجهزة الالكترونية وغيرت طريقة لعب وعمل الناس.

في الفصل التالي من هذا الكتاب، والذي يتناول القيادة من منظور المهارات، تم تحديد الذكاء كسمة مهمة تسهم في امتلاك القائد لمهارات حل المشكلات المعقدة والمهارات الاجتماعية. وينظر إلى الذكاء أنه يسهم إيجاباً في تعزيز القدرة القيادية الفاعلة لدى الفرد.

الثقة بالنفس:

الثقة بالنفس سمة أخرى تساعد الشخص على أن يكون قائداً؛ والثقة بالنفس هي القدرة على أن يكون المرء متأكدًا من قدراته ومهاراته. وتتضمن هذه السمة الشعور باحترام الذات، والثقة بالنفس، والاعتقاد بأن المرء يمكن أن يحدث اختلافًا. وتتضمن القيادة التأثير في الآخرين، في حين تسمح الثقة بالنفس للقائد بأن يشعر بالثقة من أن محاولاته من أجل التأثير مناسبة وصحيحة.

ومرة أخرى، يعتبر Steve Jobs مثالاً جيداً على القائد الواثق بنفسه، حيث إنه عندما وصف الأجهزة التي يرغب في تطويرها قال له العديد من الناس إن ذلك غير ممكن. لكن Jobs لم يكن لديه أدنى شك في أن منتجاته سوف تغير العالم، وعلى الرغم من المقاومة القوية لأفكاره قام بفعل الأشياء التي يرغب بالطريقة التي يعتقد أنها الأفضل. لقد كان Jobs واحد من المديرين التنفيذيين الذي أداروا شركاتهم بالطريقة التي يرغبون. لقد كان مقتنعاً أنه يعرف أكثر من أي شخص آخر عن ما يريد (Stone,2011).

العزيمة:

يمتلك معظم القادة العزيمة. وتعني العزيمة الرغبة في إنجاز بالعمل، وتشتمل على خصائص كالمبادرة والإصرار والهيمنة والدافع. ويكون لدى الأشخاص الذين يتمتعون بالعزيمة الرغبة في تأكيد أنفسهم، والمبادرة، والقدرة على الإصرار في مواجهة العقبات. وكون المرء ذا عزيمة يعني أنه أحياناً يظهر الهيمنة، خاصة في مواقف معينة حيث يحتاج الأتباع إلى التوجيه والإرشاد.

وقد أظهر لانس آرم سترونق العزيمة في طرق مختلفة سواء كان ذلك في البطولة الفرنسية للدراجــات أو في جهوده لمكافحة السرطان. وكشــخص نجا من السرطان، فقد أســس آرم ســترونق مؤسســة للتوعية بمرض السرطان ودعم ومســاعدة المصابين به. لقد كان هدفه «إرشاد الناس من خلال تجارب المصابين بالمرض وتوحيدهم لمحاربته والعمل من أجل العالم الذي لا يرى أي ضرورة لحربنا» (Livestrong, 2011).

الاستقامة:

الاســتقامة هي ســمة أخــرى من الســمات المهمة للقيــادة، وتعني الأمانــة والصدق والموثوقيــة. والأفــراد الذين يتمســكون بمجموعة قوية من المبادئ ويتحملون مســؤولية أفعالهم إنما يتصفون بالاســتقامة. والقادة الذين يتمتعون بالاستقامة يوجدون الثقة لدى الآخرين؛ لأنهم يعرفون أنهم ســيفعلون ما يقولون، فهم مخلصون ويعتمد عليهم، وليسوا مخادعين. وبشكل أساسي، فالاستقامة تكسب القائد الصدق والثقة من قبل الآخرين.

لقد حظيت الاســتقامة باهتمامٍ كبيرٍ في الســنوات الأخيرة. على ســبيل المثال، بســبب اتهام الرئيس الأمريكي جورج بوش للعراق بحيازة أســلحة دمار شــامل ومداولات المحاكمة في عهد الرئيس الأمريكي بل كلنتون أصبح الناس يطالبون باســتقامة الشــخصيات الرسمية العامة بدرجة كبيرة. كذلك فضائح الشركات العالمية (على ســبيل المثال: أنرون وورلد كم) جعلــت الناس حذرين من القيادات التــي لا تتمتع بأخلاقيات عالية. في مجال التعليم تم تطوير المناهج الدراسية العامة وأضيفت الخصال الشخصية والقيم والأخلاق القيادية إليها. باختصار، أصبح المجتمع يطالب قياداته بالمزيد من الاستقامة الشخصية.

الاجتماعية:

الســمة الأخيرة والمهمة للقادة هي الاجتماعية. وتعني سمة الاجتماعية ميل القائد إلى تكوين علاقات اجتماعية إيجابية. ويتصف القادة الذين يظهرون ســمة الاجتماعية بأنهم ودودون، وكرمــاء، ولبقون، ودبلوماســيون. ولديهم إحســاس بحاجات الآخرين ويظهرون الاهتمام بأوضاعهم. ويتمتع القادة الاجتماعيون بعلاقات شخصية جيدة، وينشئون علاقات تعاون مع أتباعهم.

ومــن الأمثلة على القائد الذي يتمتع بمهــارات اجتماعية عظيمة رئيس الجامعة مايكل هوفيست. لقد كان هوفيست يفضل المشي على الأقدام لحضور جميع اجتماعاته حتى يرى النــاس ويحيي الطلاب والطالبــات والموظفين وأعضاء هيئة التدريس. إضافة إلى ذلك، كان هوفيست يتناول وجبة الغداء في مطعم سكن الطلاب أو مركز اتحاد الطلاب وكثيراً ما يسأل الجالســين على أحد الطاولات للسماح له بمشــاركتهم والحديث معهم. وقد قيمه الطلاب بأنه شــخص ســهل التعامل معه بدرجة كبيرة وقال عنه الأســاتذة أنه يطبق سياسة الباب المفتوح. كما أن هوفيســت كان يســتقطع جزءاً من وقته لكتابة رسائل شخصية للأساتذة والموظفين والطلاب لتهنأتهم بنجاحاتهم.

وعلى الرغم من أن مناقشــتنا لسمات القيادة قد تركزت على السمات الخمس الرئيسة (أي الــذكاء، والثقــة بالنفس، والعزيمة، والاســتقامة، والاجتماعيــة)، إلا أن هذه القائمة لا تشــتمل على كل شيء، بل توجد سمات أخرى تمت الإشارة إليها في الجدول (٢ - ١) تتصف بها القيادة الفاعلة، غير أن الســمات الخمس التي تعرفنا عليها تسهم جوهرياً في تحديد ما إذا كان الفرد سيكون قائدًا أم لا.

لقد كانت معظم البحوث التي تُجرى في موضوع الســمات القيادية نوعية. إضافة إلى ذلك، فقد كانت تلك البحوث تفتقد إطاراً تنظيمياً متفقاً عليه. في الفقرات التالية ســوف نســتعرض بحوثاً كمية تقييمية للســمات القيادية تمت صياغــة أطرها حول نموذج عوامل الشــخصية الخمســة. تحاول هذه البحوث أن تصف علاقة الســمات الشخصية الأساسية الخمس بالقيادة.

نموذج عوامل الشخصية الخمسة والقيادة:

تشــكل إجماعاً بين الباحثين خلال الخمس والعشرين سنة الماضية فيما يتعلق بالعوامل الأساســية المكونة لما يعرف بالشخصية Goldberg,1990, McCraet costa,1987 ويطلق على هذه العوامل «الخمسة الكبرى» وهي: العصابية، والانبساطية، والانفتاحية، والاتفاقية، والواعية (انظر الجدول ٢-٣).

ولتقييــم العلاقة بين «الخمســة الكبرى» والقيادة فقد قــام Jude, Bono, Ilies, and

Gerhardt (2002) بإجراء دراسة شمولية ضخمة على (٧٨) دراسة سابقة عن القيادة والشخصية تم نشرها بين عامي ١٩٦٧ م و ١٩٩٨ م. وقد وجدوا بشكل عام أن هناك علاقة قوية بين السمات «الخمسة الكبرى» والقيادة. وقد ظهر أن امتلاك سمات شخصية معينة مرتبط بالقيادة الفاعلة.

وعلى وجه التحديد أظهرت الدراسة أن أكثر العوامل المرتبطة بالقيادة هو عامل «الانبساطية» حيث يعد أهم سمة للقيادة الفاعلة، يليه عامل «الوعي» وعامل «الانفتاح» و «العصابية المنخفضة»، وآخر عامل وجد أنه يرتبط بالقيادة بشكل ضعيف هو «الاتفاق».

جدول (٢-٣)

عوامل الشخصية الخمسة الكبرى

١- العصابية	الميول للاكتئاب والقلق وعدم الشعور بالطمأنينة وسرعة التأثر والعدوانية.
٢- الانبساطية	الذي لديه ميول اجتماعية وواثق ويملك طاقة إيجابية.
٣- الانفتاحي	الذي لديه ميول بأن يكون على اطلاع ومبدع ولديه نظرة ثاقبة وفضولي.
٤- الاتفاقي	الذي لديه ميول للقبول والاتفاق، ويثق ويهتم بالآخرين.
٥- الوعي	الذي لديه ميول للتعمق في الأمور ومنظم ومسيطر ويعتمد عليه وحاسم.

SOURCE: Goldberg, L.R. 1990, An alternative «description of personality» The big-five factor stratur. Journal of Personality and Social Psychology, 95,1216-1229.

الذكاء العاطفي:

من الطرق الأخرى لتحديد أثر السمات على القيادة من خلال مفهوم الذكاء العاطفي، الذي ظهر في التسعينات كأحد الموضوعات المهمة للدراسة في علم النفس. وقد تمت دراسة هذا المفهوم من قبل العديد من الباحثين واستحوذ على اهتمام العديد من الممارسين (Caruso & Wolfe, 2004, Goleman, 1995, 1998; Mayer & Salovey, 1995,1997; Mayer, Salorey, & Caruso, 2000; Shankman & Allen, 2008).

والذكاء العاطفي ذو علاقة بالجانب العاطفي وبالجانب الإدراكي (التفكير)، والتداخل بين هذين الجانبين وبينما يركز الذكاء على جانب القدرة على التعلم والتحليل وتوظيف ذلك

في الحياة العملية، يركز الجانب العاطفي على قدرتنا على فهم المشاعر وتوظيف هذا الفهم في حياتنـــا العملية. ويمكن تعريف الذكاء العاطفي بأنه القـــدرة على الإدراك والتعبير عن العواطف وتوظيفها لتســـهيل الفهم والتفكير والمنطق من خلال العاطفة، وإدارة العواطف بفاعلية فيما يتعلق بالفرد نفســـه وفيما يتعلق بعلاقاته مع الآخرين (Mayer, Salovey & Caruso, ٢٠٠٠).

وهناك عدة طرق مختلفة لقياس الذكاء العاطفي، أحد هذه الطرق هو:

Mayer - Salovey – Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT); Mayer, Salovey & Caruso, 2000)

ويقيس MSCEIT الذكاء العاطفي على أساس أنه مجموعة من القدرات مثل: القدرة على الإدراك والتسهيل (التيسير) والفهم وإدارة العواطف.

أمـــا Goleman (1995, 1998) فقد تبنى مدخلاً أكثر شـــمولية للذكاء العاطفي حيث رأى أنه يتكون من مجموعة قدرات شـــخصية واجتماعية. وتتكون القدرات الشخصية من الوعـــي الذاتي، والثقة، والانضباط الشـــخصي، والضمير الحي، والدافعية. وفي المقابل تتكون القدرات الاجتماعية من التعاطف، ومهارات اجتماعية مثل: الاتصال وإدارة الصراع.

وطـــور Shankman and Allen (2008) نموذجاً تطبيقياً للذكاء العاطفي القيادي يركز على ثلاثة أبعاد أساســـية هي: الســـياق والذات والآخرون. وينبغي للقائد أن يكون مدركاً لهـــذه الأبعاد. ويتم تحديـــد القائد الذي يتمتع بالذكاء العاطفي وفقـــاً لهذا النموذج من خـــلال (٢١) قدرة ينبغي على القائد إعطاؤها الاهتمام الـــكافي. ومن ضمن هذه القدرات المهارة والتفاؤل والمبادرة والعمل الجماعي.

وفي الحقيقـــة هناك جدل في هـــذا المجال فيما يتعلق بحجم الـــدور الذي يلعبه الذكاء العاطفي في مساعدة الناس على النجاح في الحياة. وبعض الباحثين، مثل Coleman (١٩٩٥) يرى أن الذكاء العاطفي يلعب دوراً رئيســـاً في نجاح الناس ســـواء أكان ذلك في المدرســـة أو المنـــزل أو العمـــل. كما أن هناك باحثين مثل Salovey, and Caruso (2000) حيث يريان أن الذكاء العاطفي يلعب دوراً أقل أهمية فيما يتعلق بتحديات الحياة.

ويبدو أن الذكاء العاطفي كقدرة قيادية أو سـمة مفهوم مهم، حيث يشـير إطاره العام إلى أن النـاس الذين لديهم إدراك لمشـاعرهم وتأثيرها على مشـاعر الآخرين يكونون أكثر فاعليـة. ومع إجـراء مزيد من البحوث في مجـال الذكاء العاطفي في المسـتقبل فإنه من المتوقع أن كثيراً من الغموض فيما يتعلق بالعلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة سوف يصبح مفهوماً بشكل أفضل.

كيف يعمل مدخل السمات؟

مدخل السمات يختلف كثيراً عن المداخل الأخرى التي تمت مناقشتها في الفصول الآتية؛ لأن مدخل السمات يركز بشكل أساسي على القائد، وليس على الأتباع أو الموقف. وهذا من شأنه - نظرياً - أن يجعل مدخل السمات أكثر وضوحًا ومباشرة من المداخل الأخرى، ويهتم مدخل السـمات في جوهره بالقادة وسماتهم، ويركز على السمات التي يظهرها القادة ومن يتمتعون بتلك السمات.

ومدخل السـمات لا يطرح مجموعة من الفروض والمبادئ حول نوع القائد المطلوب في موقف معين، أو نوع القائد الذي ينبغي أن يكون في ظل مجموعة معينة من الظروف، بل إن هذا المدخل يؤكد أن وجود قائد يتمتع بمجموعة معينة من السـمات هو أمر حاسم في وجود قيادة فاعلة، إنه القائد وشخصيته، وهو الأساس في عملية القيادة.

ويقترح مدخل السـمات أن المنظمات سوف تعمل بشكل أفضل إذا كان لدى الموظفين في المناصـب الإدارية مجموعة محددة من السـمات القياديـة، ومن أجل تحديد الموظفين المناسـبين فإنه من الشـائع في المنظـمات اسـتخدام أداة تقويم الشـخصية، والغرض من هذه الإجراءات هو أن اختيار الناس «المناسـبين» سـوف يعزز الفاعلية التنظيمية، ويمكن للمنظمات أن تحدد الخصائص أو السـمات التي تعد ضرورية بالنسبة لها كشرط للوصول إلى مناصب إدارية معينة، ومن ثم تسـتخدم أدوات تقويم الشـخصية لتحديد ما إذا كان المرء يناسب حاجات هذه المنظمات أو لا يناسب.

ويستخدم مدخل السمات أيضًا من أجل التوعية والتطوير الشخصي. ويمكن للمديرين من خلال تحليل سـماتهم الخاصة أن يتعرفوا على نقـاط القوة والضعف لديهم، والكيفية

التي يراهم بها الآخرون داخل المنظمة. ويمكن أن يساعد تقويم السمات المديرين على تحديد ما إذا كان لديهم الخصائص التي تؤهلهم لتولي المناصب القيادية داخل المنظمة.

ويمكّن هذا المدخل أيضاً الأفراد من تكوين صورة أوضح لهم كقادة، ولكيفية انسجامهم مع الهيكل التنظيمي للمنظمة، وفي المجالات التي لا تتوافر لديهم سمات مناسبة لها، يستطيع القادة أن يغيروا من أساليبهم وتصرفاتهم لكي يعززوا من تأثير السمات التي لديهم.

وفي نهاية هذا الفصل، نقدم أداة لقياس القيادة التي يمكن استخدامها لتقويم السمات القيادية، وهذه الأداة مشابهة لاختبارات الشخصية التي تستخدمها الشركات لتقويم القدرات القيادية للأفراد لديها، وكما سيظهر من خلال استخدام هذه الأداة، فإن مقاييس السمات تعد وسيلة جيدة لتقويم القدرات.

نقاط القوة:

هناك العديد من نقاط القوة لمدخل السمات التي يمكن التعرف عليها:

أولاً - إن مدخل السمات مقبول بديهياً، حيث من الواضح أنه ينسجم مع تصورنا بأن القادة هم الأفراد الذين «في الصدارة» و«يتولون القيادة» في مجتمعنا. والصورة الشائعة في الصحافة الشعبية وفي المجتمع على نطاق واسع هي أن القادة نوع خاص من الناس الناس الموهوبين الذين يقومون بأشياء غير مألوفة. ويتفق مدخل السمات مع هذا التصور؛ لأنه مبني على الافتراض بأن القادة مختلفون وأن اختلافهم يكمن في السمات الخاصة التي يمتلكونها. ولدى الناس الرغبة بأن يروا قادتهم كأناس موهوبين، ومدخل السمات يحقق هذه الرغبة.

ثانياً - نقطة القوة الثانية لمدخل السمات هي أنه مضى عليه قرن من الزمن منذ بداية اهتمام الباحثين به. ولا توجد ثمة نظرية أخرى تضاهيه باتساع وعمق الدراسات التي أجريت فيه. وتمنح كثرة البحوث وجديتها مدخل السمات مصداقية لا تتوافر لغيره من المداخل. ولقد نشأ عن هذا الثراء في البحوث حجم كبير من البيانات التي تشير إلى أهمية تنوع السمات الشخصية في العملية القيادية.

وثمــة نقطة قــوة أخرى ذات طبيعة تصورية تتمثل في العنــصر الذي يركز عليه مدخل السمات في العملية القيادية، فإن عناصر القيادة تتمثل في: القادة والأتباع والمواقف؛ ولكن مدخل الســمات يركز فقط على العنصر الأول من هذه العناصر وهم القادة. وعلى الرغم مــن أن هذه النقطة قد تكون نقطة ضعف لتركيــزه على دور القائد في القيادة حصرياً، إلا أن مدخل الســمات قادر على تزويدنا بفهم أعمق وأكثر توضيحاً لبيان أن القائد وشخصيته مرتبطان بعملية القيادة.

وأخيراً، فمدخل الســمات قد قدم لنا بعض المقاييس المعيارية لما نحتاج البحث عنه إن أردنا أن نصبح قادة، وهو يحدد الســمات التي ينبغــي أن تتوافر لدينا، ويبين ما إذا كانت الســمات التي لدينا أفضل الســمات. واســتنادًا إلى ما توصل إليه هذا المدخل، فإنه يمكن اســتخدام الشــخصية ونماذج التقويم من أجل تقديم معلومات قيِّمة للمشرفين والمديرين حول نقاط القوة والضعف لديهم والأساليب اللازمة لتحسين فاعليتهم القيادية بشكل كبير.

نقاط الضعف:

إضافة إلى ما لمدخل الســمات من نقــاط قوة فإن العديد من نقــاط الضعف تكتنفه. وأولى نقاط الضعف وأهمها أن مدخل الســمات فشــل في وضع قائمة حصرية بالســمات القيادية، وعلى الرغم من إجراء عدد هائل من الدراســات على مدى الأعوام المائة الماضية، إلا أن ما توصلت إليه هذا الدراســات كان غامضًا وعرضة للشــك في بعض الأحيان؛ بل إن قائمة الســمات التي ظهرت تبــدو بلا نهاية. ويتضح هذا من الجــدول (٢ - ١) الذي يبين العديد من السمات. وما هذه السمات إلا عينة من سمات قيادية عديدة تمت دراستها.

وثمة انتقاد آخر يتمثل في أن مدخل الســمات فشل في أن يأخذ المواقف بعين الحسبان. وكما بين ستوجديل (١٩٤٨) منذ حوالي ٥٠ عامًا، فإن من الصعب عزل مجموعة من السمات التي تميز القادة دون أخذ تأثير الموقف في المعادلة. والناس الذين يمتلكون ســمات معينة تجعــل منهم قادة في موقف ما، قــد لا تجعل منهم قادة في موقف آخر. قد تتوافر لبعض الناس الســمات التي تســاعدهم على الظهــور كقادة، ولكن قد لا تتوافر لديهم الســمات التي تســمح لهم بالحفاظ على قيادتهم بمرور الوقت. وبعبارة أخرى، فإن الموقف يؤثر في

القيادة، ولهذا فمن الصعب تحديد مجموعة من السمات القيادية لها صفة الشمول بمعزل عن السياق الذي تحدث فيه القيادة.

وهناك نقطة ضعف ثالثة نابعة من النقطتين الســابقتين مفادها أن هذا المدخل حدد معظم الســمات القيادية بطريقة غير موضوعية. ولأن ما تم التوصل إليه بشــأن السمات كان شــاملاً وواســعًا، فقد أدى إلى تفســير غير موضوعي للبيانات التي تم جمعها في هذا الشأن. وتظهر عدم الموضوعية في العديد من كتب الإدارة النظرية والتطبيقية. فعلى سبيل المثــال، ربما يحــدد أحد المؤلفين بأن الطموح والإبداع ســمتان مهمتان للقيادة؛ في حين قد يحدد مؤلف آخر الهدوء والتعاطف سمتين مهمتين للقيادة. وفي كلتا الحالتين، فإن التجربة الذاتية للمؤلف وملاحظاته الشــخصية هي الأساس للســمات القيادية التي يتم تحديدها. وقد تكون هذه الكتب مساعدة للقراء؛ لأنها تحدد - بل تصف - «السمات القيادية المهمة»، ولكن الأساليب المستخدمة لتحديد هذه القوائم من السمات تعد ضعيفة. وللاستجابة إلى حاجات الناس لتحديد قائمة متكاملة بالسمات القيادية فقد وضع المؤلفون قوائم بالسمات حتى وإن كان الأساس لهذه القوائم لا يستند إلى بحث علمي يعتد به.

كذلك يمكن انتقاد البحوث التي أجريت عن السمات؛ لأنها فشلت في ربط تلك السمات بمخرجات القيادة، ولقد ركزت هذه البحوث على تحديد الســمات، ولكنها لم تتناول تأثيرها في أعضاء المجموعة وعملهم. وفي محاولات الباحثين لتحديد الســمات القيادية الشــاملة، ركزوا على الصلة بين ســمات معينة وبــروز القائد، ولكنهم لم يحاولوا ربط ســمات القائد بعوامل أخرى، مثل الإنتاجية أو رضا الموظفين. فعلى سبيل المثال، لا تقدم بحوث السمات بيانــات حول ما إذا كان القــادة الذين ربما يتمتعون بذكاء عالٍ واســتقامة يحققون نتائج أفضل من تلك التي يحققها قادة لا يتمتعون بهذه السمات. إن مدخل السمات يعد ضعيفاً في وصف تأثير سمات القادة في المجموعات وفرق العمل في المنظمات.

والنقد الأخير لمدخل السمات يكمن في أنه ليس مفيداً للتدريب على القيادة وتطويرها. حتى لو كان من الممكن تحديد سمات قيادية معينة، فإنه ليس من السهل عملية تدريس ســمات قيادية جديدة؛ لأن السمات لا تتغير بسهولة. فعلى سبيل المثال، ليس من المعقول إلحاق المديرين ببرنامج تدريبي لزيادة مســتوى ذكائهم أو تدريبهم ليصبحوا انبســاطيين.

والفكــرة هي أن الســمة بناء نفسي ثابت نســبيًا، وهــذا يحد من قيمــة تدريس القيادة والتدريب عليها.

التطبيق:

عــلى الرغم مما يعتري مدخل الســمات من مآخذ، إلا أنه يوفــر معلومات قيِّمة حول القيادة، ويمكن للأفراد تطبيقه على المنظمات بكل أنواعها. ومع أن مدخل السمات لا يقدم مجموعة محددة من السمات، إلا أنه يقدم توجيهاً للأخذ ببعض السمات التي من الأحسن توافرهــا لدى الشــخص الــذي يطمح إلى أن يتولى منصبــاً قيادياً. ومن خــلال الاختبارات الشــخصية والاختبارات المشابهة الأخرى، يمكن أن تكون لدى للأفراد القدرة على تحديد ما إذا كانوا يملكون ســمات تعد مهمة للقيادة أم لا، وأن يحددوا بدقة نقاط القوة والضعف لديهم فيما يتعلق بالقيادة.

وكما ناقشنا ســابقاً، فيمكن للمديرين استخدام المعلومات من مدخل السمات لتقويم مدى انســجامهم مــع منظماتهم، وما هم بحاجــة إلى القيام به من أجــل تعزيز وظائفه. ويمكن لمدخل السمات أن يرشد إلى المجالات التي تعد فيها خصائصهم الشخصية ذات نفع للمنظمــة، والمجالات التي قــد يحتاجون إلى أن يحصلوا على مزيد مــن التدريب فيها من أجل تعزيز أساليبهم القيادية. ويمكن للمديرين من خلال استخدام معلومات السمات أن يطوروا فهماً أعمق لذواتهم، وكيف سيؤثرون في الآخرين داخل المنظمة.

الحالات الدراسية:

يتضمــن الجــزء الآتي ثــلاث حــالات دراســية (الحــالات ٢ - ١، ٢ - ٢، ٢ - ٣) لتوضيح مدخل الســمات، وللمســاعدة في فهم كيفية اســتخدامه في اتخاذ القــرارات في المنظمات. وتتنوع الحالات من إدارة نشاط البحوث إلى إدارة نشاط يتعلق بتوفير الإمدادات إلى مدير للتوظيــف ببنــك كبير ولكن جميع هذه الحالات تركز على مدخل الســمات القيادية. وفي نهاية كل حالة سوف تطرح أسئلة تساعد في تحليل الحالات.

الحالة (٢ - ١)

اختيار مدير جديد للبحوث

يشـغل أحمد عاصم منصب نائب الرئيس للبحوث والتطوير بشركة أغذية كبرى، تضم ١٠٠٠ موظف تقريباً. ونتيجة لإعادة التنظيم، لا بد أن يختار أحمد شـخصاً يشغل منصب المدير الجديد للبحوث، سـوف يتولى المدير رفع التقارير مباشرة إلى أحمد، وسـوف يكون مسـؤولاً عن تطوير واختبار المنتجات الجديدة. ويعمل في قسم البحوث في الشركة حوالي ٢٠٠ موظـف. واختيار المديرين مهمة لأن أحمد يتعرض لضغط من رئيس الشركة وأعضاء مجلس الإدارة من أجل تحسين النمو الكلي للشركة وإنتاجيتها.

ولقد حدد أحمد ثلاثة مرشحين لشغل المنصب، وكلهم في مستوى إداري واحد. ويعاني أحمد من صعوبة في اختيار المرشحين؛ لأن كل واحد منهم يملك أوراق ترشيح قوية. فإبراهيم عمـر موظف منذ مـدة طويلة بالشركة، وكان قد بدأ يعمل بنظـام العمل الجزئي في إدارة البريـد عندما كان يدرس في المرحلة الثانوية. وبعد انتهاء المرحلة الثانوية عمل إبراهيم في حوالي عشر وظائف في مختلف قطاعات الشركة، ليصبح مديراً لتسويق المنتجات الجديدة. وبمراجعـة تقارير الأداء لإبراهيم تبـين أنه مبدع للغاية وذو رؤية. وفى أثناء عمله بالشركة طور إبراهيم وقدم إلى السـوق أربعة خطوط إنتاج. وهو أيضاً معروف داخل الشركة بأنه مثابـر للغاية في عمله: عندما يبدأ مشروعـاً للشركة يظل يتابعه إلى أن ينتهي، وربما تفسر هذه الصفة نجاح كل منتج من المنتجات الأربعة، التي شارك فيها.

المرشـح الثاني للمنصب الجديد هو خالد يحيى، الذي أمضى مع الشركة خمس سنوات، وهو يشغل حالياً منصب مدير ضبط الجودة للمنتجات التي تقدمها الشركة. ويعرف خالد بأنه ذكي جداً، وقبل أن يلتحق بالشركة حصل على شـهادة الماجسـتير من جامعة هارفارد، وكان الأول عـلى دفعته. ويتحدث الناس عنه بأنه من النوع الذي سـيرأس شركته الخاصة يوماً ما. إضافة إلى أنه جذاب وحسـن المظهـر. ومن خلال تقارير الأداء الخاصة فيه نجد أنه حصل على درجات عالية جدًا فيما يتعلق بالجانب الاجتماعي والعلاقات الإنسانية. ولا يوجد مشرف بالشركة ليس لديه أشياء إيجابية يقولها عنه، ومنذ التحاقه بالشركة كان وراء طرح خطي إنتاج جديدين للسوق.

أما المرشح الثالث فهو علي القاضي عمل لدى الشركة لمدة عشر سنوات، وكانت القيادة العليا تستشيره باستمرار فيما يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي وتوجه الشركة المستقبلي. وهو عضو فاعل في تطوير الرؤية المستقبلية للشركة، وهو رجل الشركة بمعنى الكلمة، يؤمن بقيم الشركة، وينشر رسالتها في كل مجال. أما الصفتان اللتان تفوقان ما عداهما في تقارير الأداء الخاصة به فهما أمانته واستقامته. يقول الموظفون الذين عملوا تحت إشرافه: نحن نثق به لأنه عادل وصاحب مبادئ. ويحظى باحترام بالغ في الشركة. خلال فترة عمله بالشركة شارك في تطوير ثلاثة خطوط إنتاج.

والتحدي الذي يواجه أحمد عاصم يتمثل في اختيار الشخص الأفضل والأنسب لمنصب المدير الجديد، وبسبب الضغوط التي يتعرض لها من قبل الإدارة العليا، يعرف أحمد أنه يجب عليه أن يختار القائد الأفضل للمنصب الجديد.

أسئلة:

١- استناداً إلى المعلومات المتوافرة عن مدخل السمات في الجدولين (٢-١ و ٢-٢) أي المرشحين ينبغي أن يختار الأستاذ أحمد عاصم؟

٢ - على أي نحو يعد مدخل السمات مساعداً في هذا النوع من الاختيار؟

٣ - كيف يمكن إبراز نقاط الضعف التي يشتمل عليها مدخل السمات في هذه الحالة؟

الحالة (٢ - ٢)

تحول ملحوظ

كان علي الربيع لمدة ٢٠ عاماً بعيداً عن شركة الأثاث المكتبي التي يديرها والده إلى أن توفي والده في حادث سيارة أليم. وبعد وفاته قرر على ألا يبيع الشركة، وأن يديرها بنفسه. وقبل الحادث لم يشارك علي سوى في المناقشات غير الرسمية مع والده على الغداء، على الرغم من أنه حاصل على شهادة جامعية في إدارة الأعمال.

وكانت الشركة إحدى ثلاث شركات لبيع أثاث المكاتب في مدينة يبلغ تعداد سكانها ٢٠٠,٠٠٠ شخص. أما الشركتان الأخريان فتعود ملكيتهما إلى سلاسل وطنية. ولم تكن الشركة كبيرة، فقد كان عدد موظفيها خمسة أشخاص فقط. وكانت مبيعاتها السنوية تبلغ

٥٠٠,٠٠٠ ريـال، وتقدم خدماتهـا إلى الشركات الصغيرة في المدينـة. ولم تنمُ الشركة خلال السـنوات الأخيرة؛ لذلك بدأت بضغوط الإعلانات وانخفاض الأسـعار التي تطرحها شركات سلاسل الوطنية.

وخلال الشـهور السـتة الأولى قضى علي وقته في التعرف على موظفيه وعلى العمليات التي تقوم بها الشركة. وبعد ذلك قام علي بدراسـة على مستوى المدينة للشركات التي من المحتمل أن تقوم بشراء مسـتلزمات المكاتب. واسـتناداً إلى فهمه لقدرات شركته وتقويمه للسوق المحتملة لمنتجاتها وخدماتها، قام علي بتطوير مجموعة معينة من الأهداف قصيرة المدى وبعيدة المدى للشركة. وكان وراء خططه رؤية مسـتقبلية تتمثل في أن الشركة يمكن أن تكون شركة حيوية وصحية وتنافسـية. وأراد أن يقوم بالعمل الذي كان قد بدأه والده؛ بل وأكثر من ذلك لديه الرغبة في أن تنمو الشركة بشكل أكبر.

وعلى مدى السـنوات الخمس الأولى، اسـتثمر علي مبالغ كبيرة مـن الأموال في الدعاية والمبيعات والخدمات. وقد أثمرت تلك الجهود؛ حيث أظهرت الشركة نمواً سريعاً. وبسـبب هذا النمو، تم تعيين ٢٠ موظفاً إضافياً في الشركة.

وكان التوسـع الذي شهدته الشركة غير عادي بسبب وجود صعوبة أخرى كان على علي أن يواجههـا. كان عـلي قد أجرى تشـخيصاً طبياً أظهر إصابته بالسرطـان بعد وفاة والده بعام واحد. واشتمل علاجه من السرطان على علاج إشعاعي لمدة شهرين، وستة شهور من العلاج الكيماوي المكثف. وعلى الرغم من الآثار الجانبية التي اشتملت على فقدانه لشعره، وشـعوره بالتعب الشـديد، اسـتمر علي في إدارة الشركة في أثناء محنته. وعلى الرغم من الصعوبات التي تعرض لها، فقد كان ناجحاً. وفي ظل قيادته القوية اسـتمر النمو بالشركة لعشر سنوات متتالية.

وقد كشـفت المقابلات التي أجريت مـع الموظفين الجدد والقدامـى في الشركة الكثير عن أسـلوب علي القيادي. إذ قال الموظفون عنه: إنه شخصية جادة، وكان يهتم بالآخرين بشدة، وكان عادلاً ومتوازناً. وقالوا أيضًا: إنه أوجد جواً أسرياً داخل الشركة، ولم يترك الشركة سوى عدد قليل من الموظفين منذ أن تولى علي قيادة الشركة. فهو مخلص لجميع الموظفين، ويدعم اهتماماتهم. فعلى سـبيل المثال، كان لدى الشركـة فريق لكرة الطائرة في الصيف،

وفريقٌ لكرة السلة في الشتاء. ووصف آخرون عليًا بأنه شخصية قوية؛ فعلى الرغم من إصابته بمرض السرطان، إلا أنه استمر في إيجابيته واهتمامه بالآخرين. ولم يشعر بالإحباط لإصابته بالسرطان وآثاره الجانبية، على الرغم من أن التعامل مع السرطان كان أمراً عصيباً. وقال الموظفون إنه كان مثالاً للقوة والطيبة والجودة في العمل.

وبعد بلوغه سن الخامسة والخمسين أوكل علي إدارة الشركة لولديه. واستمر يشغل منصب رئيس الشركة، ولكنه لا يمارس الإشراف اليومي على عمليات الشركة. وتحقق الشركة حالياً مبيعات قدرها ٥,٥ مليون ريال، وتفوقت على الشركتين الأخريين للسلاسل الوطنية الموجودة في المدينة.

أسئلة:

١ - كيف تصف السمات القيادية لعلي الربيع؟

٢ - ما مدى الدور الذي لعبته السمات القيادية لعلي في نجاح الشركة؟

٣ - هل يمكن أن يكون علي قائداً لنشاط تجاري مختلف؟

الحالة (٢ - ٣)

استقطاب موظفين للبنك

يشغل جابر محمود وظيفة المدير المساعد للموارد البشرية والمسؤول عن التوظيف في أحد البنوك الكبيرة. والبنك مؤسسة كبرى تقدم جميع الخدمات. وإحدى المسؤوليات الرئيسة لجابر زيارة أكبر عدد ممكن من الكليات في كل فصل ربيع لإجراء مقابلات مع الخريجين لشغل مناصب محللين ائتمانيين في قسم القروض التجارية بالبنك. ومع تباين الأعداد وتنوعها، إلا أن السيد جابر كان ينتهي عادة بتعيين ٢٠ شخصًا معظمهم كانوا يأتون من الكلية نفسها عاماً بعد عام.

وكان جابر يتولى مهام الاستقطاب للبنك لأكثر من عشر سنوات. وكان يستمتع بذلك كثيراً. ومع قدوم فصل الربيع كان جابر يشعر بضغط من الإدارة لتوضيح معايير التميز لمَنْ يوصي بتعيينهم. وكانت الإدارة قلقة من التسرب في البنك؛ لأن حوالي (٢٥٪) من الموظفين

الجدد في السنوات الأخيرة تركوا العمل. وكان تركهم للعمل بعد السنة الأولى يعني فقدان المبالـغ التي أنفقت لتدريبهم، وزيادة في الضغوط على الموظفين المتبقين. وعلى الرغم من أن الإدارة تتفهم ترك بعض الموظفين الجدد للعمل، إلا أنها ليســت مرتاحة لنســبة التسرب الحالية. لذلك بدأت الإدارة تشكك في إجراءات الاستقطاب والتعيين.

ويرغب البنك في استقطاب موظفين يمكن أن يتم إعدادهم لشغل مناصب قيادية عليا. وعلى الرغم من أن هناك مؤهلات مطلوبة لشــغل منصب محلل ائتمان، إلا أن البنك أيضاً مهتم بالدرجة نفسها بالمهارات التي سوف تسمح للأفراد بالترقي إلى مناصب الإدارة العليا.

ويبحث جابر محمود باستمرار في عملية الاستقطاب عن خصائص عديدة. أولاً) يحتاج الأفراد إلى امتلاك مهارات شخصية قوية، وأن يكونوا واثقين من أنفسهم، وأن يظهروا رباطة الجأش والمبادرة. وبعد ذلك وبســبب المســؤوليات الائتمانية فإنه ينبغي أن يمتلك الأفراد أخلاقيات عمل ســليمة، من بينها إحساس قوي بأهمية السِّرية. إضافة إلى ذلك، ومن أجل القيام بعملهم في البنك فإنه ينبغي أن يكون لديهم مهارات تحليلية وفنية قوية، وخبرة في التعامل مع أجهزة الحاســب الآلي. وأخيراً، على المتقدمين أن يظهروا أخلاقيات عمل عالية، والتزاماً، واستعداداً للقيام بعملهم حتى في الظروف الصعبة.

وجابر متأكد نسبياً من أنه يختار الأشخاص المناسبين ليكونوا قادة في البنك، ولكن الإدارة العليــا تطلب منه أن يعيد تقويم معاييره للتوظيف. وعلى الرغم من أنه يشــعر أنه يقوم بالشيء الصحيح، إلا أنه بدأ يراجع نفسه، ويعيد تقويم الإجراءات المتعلقة بالتوظيف.

أسئلة:

١- استناداً إلى الأفكار التي تم طرحها في مدخل السمات هل تعتقد أن جابر محمود يبحث عن الصفات المناسبة في الأشخاص الذين يعينهم؟

٢ - هل يمكن أن تكون قضية التسرب التي أثارتها الإدارة العليا ليس لها علاقة بمعايير جابر للاستقطاب؟

٣ - لو كنت أنت محل جابر، هل كنت ستغير مدخلك للاستقطاب؟

مقياس القيادة:

يوجد هنــاك أنواع مختلفة من المقاييس التي تســتخدمها المنظمات لقياس الخصائص الشخصية للأفراد. ومن الشائع في كثير من المنظمات استخدام مقاييس معياريه للشخصية، مثل «مستودع مينيسوتا المتعدد المراحل لقياس الشخصية» أو «مؤشر النوع» لمايرز بريجز. وهذان المقياســان يقدمان معلومات قيمة للفــرد وللمنظمة عن الصفات الخاصة للقيادة، وعن أنسب المواقع في المنظمة التي تمكن الفرد من تقديم أفضل ما لديه.

وفي هــذا الجــزء، يتم طرح «مقياس ســمات القيــادة» مثالاً للمقياس الــذي يمكن أن يستخدم لتقويم خصائص القيادة الشخصية. ويقيس «مقياس سمات القيادة» إدراك الفرد القائد وبعض الملاحظين المختارين، كالأتباع أو الزملاء. وهو يقيس ســمات الفرد وجوانب الضعف والقوة لديه.

وبتعبئة «مقياس سمات القيادة» يمكنك أن تعرف كيف يمكن استخدام مقاييس السمات لتقويم القيادة. إضافة إلى أنه يمكنك الحصول على تقويم لسماتك القيادية الخاصة بك.

مقياس سمات القيادة:

تعليمات: الهدف من المقياس هو قياس الخصائص الشخصية في القيادة. يجب أن يجيب عن المقياس القائد وخمسة أشخاص يعرفونه جيداً مثل: (زملائه في العمل، أصدقائه، أقاربه).

باستخدام هذا المقياس، حدد درجة اتفاقك مع لكل عبارة من العبارات.

اسم القائد: --

فضلاً استخدم الإجابات الآتية لتحديد رأيك.

غير موافق بشدة = ١ غير موافق= ٢ محايد=٣ موافق=٤ موافق بشدة=٥

١ - يتحدث بوضوح - يتواصل بفعالية مع الآخرين.	١-٢-٣-٤-٥
٢ - مدرك - بصير وفطن.	١-٢-٣-٤-٥
٣ - واثق من نفسه - يؤمن بنفسه وبقدراته.	١-٢-٣-٤-٥
٤ - متأكد من نفسه - مطمئن وخالٍ من الشكوك.	١-٢-٣-٤-٥
٥ - مصر - يظل ثابتًا على أهدافه على الرغم من التدخلات.	١-٢-٣-٤-٥
٦ - ذو عزيمة - يتخذ موقفًا ثابتًا، ويتصرف بثقة.	١-٢-٣-٤-٥
٧ - ذو ثقة - أفعاله صادقة ويجلب الثقة.	١-٢-٣-٤-٥
٨ - يعتمد عليه - منضبط ويعتمد عليه.	١-٢-٣-٤-٥
٩ - ودود - يظهر العطف والدفء.	١-٢-٣-٤-٥
١٠ - منبسط - يتحدث بحرية، ويتكيف مع الآخرين.	١-٢-٣-٤-٥
١١- حي الضمير - مجد ومنظم ومنضبط.	١-٢-٣-٤-٥
١٢- مثابر - لا يستسلم ويبذل كل جهده في العمل.	١-٢-٣-٤-٥
١٣- متسامح - سهل التعامل معه ويتعاطف مع الآخرين.	١-٢-٣-٤-٥
١٤- متفهم - يتفهم الآخرين ويقف بجانبهم.	١-٢-٣-٤-٥

الدرجات:

١- دون إجابات المقيمين الخمسة في الأعمدة المناسبة كما هو مبين في المثال الافتراضي (٢-١).

٢- استخرج متوسط درجات إجابات الخمس مقيمين على العبارات.

٣- دون درجتك في عمود (التقييم الذاتي).

مثال (٢-١): ترتيب مقياس السمات القيادية

	مقيم (١)	مقيم (٢)	مقيم (٣)	مقيم (٤)	مقيم (٥)	متوسط التقييمات	التقييم الذاتي
١- يتحدث بوضوح	٤	٤	٣	٢	٤	٣,٤	٤
٢- مدرك	٢	٥	٣	٤	٤	٣,٦	٥
٣- واثق من نفسه	٤	٤	٥	٥	٤	٤,٤	٤
٤- متأكد من نفسه	٥	٥	٥	٥	٥	٥	٥
٥- مصر	٤	٤	٣	٣	٣	٣,٤	٤
٦- ذو عزيمة	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤
٧- ذو ثقة	٥	٥	٥	٥	٥	٥	٥
٨- يعتمد عليه	٤	٥	٤	٥	٤	٤,٤	٤
٩- ودود	٥	٥	٥	٥	٥	٥	٥
١٠- منبسط	٥	٤	٥	٤	٥	٤,٦	٤
١١- حي الضمير	٢	٣	٢	٣	٣	٢,٦	٤
١٢- مثابر	٣	٣	٣	٣	٣	٣	٤
١٣- متسامح	٤	٤	٥	٥	٥	٤,٦	٣
١٤- متفهم	٥	٥	٤	٥	٤	٤,٦	٣

تفسير الدرجات :

الدرجات التي يتم الحصول عليها من خلال هذه الاستبانة تمثل الصفات القيادية التي ترى بها نفسك، وكيف يراك الآخرون كقائد. ويوضح الجدول لك تصوراتك مقابل تصورات الآخرين، والاختلافات بينها.

يبين مثال (٢-١) أن القائد قيم نفسه أعلى من المقيمين الخمسة في سمة «التحدث

بوضـوح». وفيـما يتعلق بسـمة «الإدراك»، أعطـى القائد تقييماً لنفسـه أعلى بكثير من المقيمـين. أما سـمة «الثقة بالنفس» فقد أعطى القائد نفسـه درجـة قريبة من درجات المقيمين. ليس هناك درجات تعد الأفضل بالنسـبة لهذا المقياس. الغرض من هذا المقياس هو توفير طريقة لتقويم نقاط القوة والضعف، وتقويم الجوانب التي تتفق فيها تصوراتك مع الآخرين، والجوانب التي تختلف تصوراتك عنهم.

الملخص:

لمدخل السمات جذوره في النظرية القيادية، حيث يرى أن أشخاصاً لديهم سمات خاصة تجعلهـم قادة «عظماء». وبسـبب الاعتقاد بأنه يمكن التمييـز بين القادة وغير القادة من خلال مجموعة عامة وشـائعة من السـمات، دفع الباحثون على مدى القرن العشرين إلى محاولة تحديد هذه السمات المميزة للقادة عن غيرهم.

وفي حوالي منتصف القرن العشرين، اختبرت العديد من الدراسات الفرض الأساسي الذي يقول: إن مجموعة فريدة من السـمات تحدد القيادة. ونتيجة لذلك، تحول الاهتمام إلى تجسيد تأثير المواقف والأتباع على القيادة، وبدأ الباحثون في دراسة التفاعلات التي تحدث بين القادة وبيئاتهم بدلاً من التركيز فقط على سـمات القادة. ولقد ظهرت مؤخراً مؤشرات بأن مدخل السـمات قد اسـتكمل الدائرة مرة أخرى بسـبب الاهتمام المتجدد الذي يركز مباشرة على السمات المهمة للقادة.

ومـن خـلال العديد من الدراسـات التي أجريت على مدى سـنوات عـلى الخصائص الشـخصية للأفـراد، فإن من الواضح أن العديد من السـمات لها علاقـة بالقيادة. وبعض السمات المهمة التي تم التعرف عليها باستمرار في العديد من الدراسات هي الذكاء، والثقة بالنفس، والعزيمة، والاستقامة، والاجتماعية. إضافة إلى ذلك، وجد الباحثون أن هناك علاقة قويـة بين القيادة والسـمات التي تم وصفها في نموذج عوامل الشـخصية الخمسـة. وقد كانت سـمة الانبساطية أقوى السـمات علاقة بالقيادة، يليها سمة الوعي ثم سمة الانفتاح ثم سـمة العصابية المنخفضة وأخيراً سـمة الاتفاقية. التوجـه البحثي الأخير بدأ يركز على الذكاء العاطفي وعلاقته بالقيادة. وتشـير البحوث في هذا الموضوع إلى ان القادة المدركين لعواطفهم وتأثيرها على الآخرين ربما يكونون قادة أكثر فاعلية.

وعلى المســتوى العملي، فإن مدخل السمات يُعنى بالسمات التي يظهرها القادة، ومن يملك هذه الســمات. وتســتخدم المنظمات مقاييس لتقويم الشخصية بهدف التعرف على الكيفية التي يتوافق بها الأفراد داخل منظماتهم. ومدخل السمات يستخدم أيضاً من أجل تحقيــق الوعي والتطوير الذاتي، كما أنه يســمح للمديرين بتحليــل نقاط القوة والضعف لديهم، ولاكتســاب فهم أوضح للكيفيــة التي يحاولون بها تغيير أنفســهم من أجل تعزيز أساليبهم القيادية.

وثمة ميزات عديدة للنظر للقيادة من خلال مدخل السمات:

أولاً - إنه مقبول بديهياً؛ لأنه يتوافق بوضوح مع الفكرة الشــائعة التي تفيد بأن القادة أناس مميزون يكونون عادة في «الصدارة»، ويقودون المجتمع.

ثانيًا - هناك الكثير من البحوث التي تثبت صحة أساس هذا المفهوم.

ثالثًا - من خلال التركيز فقط على القائد، فإن مدخل الســمات يوفر فهماً عميقاً للقائد في عملية القيادة.

وأخيراً - لقد قدم مدخل الســمات بعض المقاييس المعيارية التي يمكن للأفراد في ضوئها تقويم صفاتهم القيادية الشخصية الخاصة.

وفيما يتعلق بجوانب القصور لمدخل الســمات، فقد فشــل في طرح قائمة شاملة متفق عليها للســمات القيادية. كما أنه فشــل في أن يأخذ تأثير المواقف في عملية تحليل سمات القــادة. وقــد نتج عن هذا المدخل قائمة غير موضوعيه للســمات القيادية الأكثر أهمية لم تبنى على بحوث ذات موثوقية.

إضافة إلى ذلك، لم يربط مدخل الســمات بين ســمات القادة ومخرجــات أخرى مثل أداء المجموعــات وفرق العمل. أخــيراً، يعتبر هذا المدخل ليس مفيداً خاصــة في تدريب وتطوير القيادات لأن خصائص الأفراد الشخصية ثابته إلى حد كبير مما يجعل سماتهم غير قابله للتغيير.

يمكن الرجوع إلى موقع دراســة الطالــب www.sagepub.com/northouse6e لإجراء بعض الاختبارات القصيرة والاطلاع على مقاييس القيادة.

المراجع:

Bass, B. M. (1990). Bass and Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research. New York: Free Press.

Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). Leaders: The strategies for taking charge. New York:

Harper & Row.

Bryman, A. (1992). Charisma and leadership in organizations. London: Sage.

Caruso, D. R., & Wolfe, C. J. (2004). Emotional intelligence and leadership development.

In D. V. Day, S. J. Zaccaro, & S.M. Halpin (Eds.), Leader development

for transforming organizations: Growing leaders for tomorrow (pp. 237-266).

Mahwah, NJ: Lawrence ErlbaulTI.

Goldberg, L. R. (1990). An alternative «description of personality»: The big-five

factor structure. Journal of Personality and Social Psychology, 59, 1216-1229.

Goleman, D. (1995). Emotional intelligence. New York: Bantam.

Goleman, D. (1998). Working with emotional intelligence. New York: Bantam.

Jago, A. G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. Management

Science, 28(3), 315-336.

Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and

leadership: A qualitative and quantitative review. Journal of Applied Psychology,

87, 765-780.

Jung, D., & Sosik, J. J. (2006). Who are the spellbinders? Identifying personal

attributes of charismatic leaders. Journal of Leadership 6 Organizational Studies,

12, 12-27.

Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter? The Executive,

5, 48-60.
Livestrong. (2011). Who we are. Retrieved October 11, 2011, from http://www .livestrong.org!Who-We-Are
Lord, R. G., De Vader, C. L., & Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. Journal of Applied Psychology, 71, 402-410.
Mann, R. D. (1959). A review of the relationship between personality and performance in small groups. Psychological Bulletin, 56, 241-270.
Marlowe, H. A. (1986). Social intelligence: Evidence for multidimensionality and construct independence. Journal of Educational Psychology, 78, 52-58.
Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2000). Selecting a measure of emotional intelligence: The case for ability scales. In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), The handbook of emotional intelligence (pp. 320-342). New York: Jossey-Bass.
Mayer, J.D., & Salovey, P. (1995). Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings. Applied 6 Preventive Psychology, 4, 197-208.
Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators (pp. 3-31). New York: Basic Books.
Mayer, J.D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2000). Models of emotional intelligence. In R. J. Sternberg (Ed.), Handbook of intelligence (pp. 396-420). Cambridge: Cambridge University Press.
McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. Journal of Personality and Social Psychology, 52, 81-90.
Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1989). What makes for magic leadership? In W. E. Rosenbach & R. L. Taylor (Eds.), Contemporary issues in leadership

(pp. 135-139). Boulder, CO: Westview.

Sculley, J. (2011, October 10). No bozos. Ever. Bloomberg Businessweek, 4249, p. 27.

Shankman, M. L., & Allen, S. J. (2008). Emotionally intelligent leadership: A guide for college students. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. Journal ofPsychology, 25, 35-71.

Stogdill, R. M. (1974). Handbook of leadership: A survey of theory and research. New York: Free Press.

Stone, B. (20 11, October I 0). The Return. Bloomberg Businessweek, 4249, p. 40.

Zaccaro, S. J. (2002). Organizational leadership and social intelligence. In R. Riggio (Ed.), Multiple intelligence and leadership (pp. 29-54). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Zaccaro, S. J. (2007). Trait-based perspectives ofleadership. American Psychologist, 62, 6-16.

Zaccaro, S. J., Kemp, C., & Bader, P. (2004). Leader traits and attributes. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo, & R. J. Sternberg (Eds.), The nature of leadership (pp. 101-124). Thousand Oaks, CA: Sage.

Zaleznik, A. (1977, May-June). Managers and leaders: Are they different? Harvard Business Review, 55, 67- 78.

الفصل الثالث
مدخل المهارات

الوصف:

يشبه مدخل المهارات مدخل السمات الذي تمت مناقشته في الفصل الثاني من حيث إن القائـد يعد محوراً مركزياً في مفهـوم القيادة. ومع ذلك فإن مدخل المهارات يحول تفكيرنا مـن التركيز على خصائص الشـخصية التي تعد فطرية وإلى حد كبـير ثابتة إلى التركيز على المهـارات والقـدرات التي يمكن تعلمها وتطويرها. وبالرغم من أن الشـخصية تلعب دوراً مكملاً في القيادة إلا أن مدخل المهارات قرر أن المعرفة والقدرات ضرورية للقيادة الفاعلة.

وقدر درس الباحثون المهارات القيادية بشـكل مباشر وغير مباشر منذ سـنوات عديدة (انظر Bass,1990, PP.97-109)، إلا أن مقال Robert Katz في مجلة Harvard Business Review 1955 بعنـوان «مهـارات المدير الفاعل» يعد المحـرك للبحوث التي تمت في هذا المجـال. وقد تم نشر بحث Katz في الوقت الذي كان الباحثون يحاولون تحديد مجموعة السـمات الأساسـية في القيادة بينـما مدخـل Katz كان محاولة لتجاوز إشـكالية مدخل السـمات من خلال النظر إلى القيادة على أنها مجموعة من المهارات القابلة للتطوير. وفي الوقـت القريب انتعش الاهتـمام في مدخل المهارات، حيث تم نـشر العديد من البحوث في التسـعينيات تؤكد على أن فاعلية القائد تعتمد على قدرته في حل المشـكلات التنظيمية المعقدة. وقد نتج عن هذه البحوث نموذج شمولي يقوم على المهارات القيادية تم تطويره من قبل Mumford وزملائه (Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs, & Fleishman, 2000; yammarino,2000).

وينقسـم اسـتعراضنا لمدخل المهارات في هذا الفصل إلى جزأين. نناقش في الجزء الأول الأفكار العامة التي تم طرحها من قبل Katz فيما يتعلق بالمهارات الإدارية الأساسية: الفنية، والإنسـانية والفكريـة. ونناقش في الجزء الثاني الأعمال الحديثـة التي قام بها Mumford وزملاؤه والتي على أساسها تم طرح نموذج المهارات التنظيمية القيادية الحديث.

مدخل المهارات الثلاث:

بناءً على بحوثه الميدانية في المجال الإداري وملاحظاته الشخصية للمديرين التنفيذيين في بيئة العمل قدم Katz (1900) طرحاً مفاده أن الإدارة الفاعلة أي (القيادة) تعتمد على ثلاث مهارات شخصية أساسية هي:

١- المهارات الفنية.

٢- المهارات الإنسانية.

٣- المهارات الفكرية.

ويقرر Katz أن هذه المهارات الثلاث تختلف تماماً عن السمات أو خصائص القادة. «المهارات» هي ما يمكن أن يحققه القادة بينما «السمات» تعني من يكونون القادة (الخصائص الفطرية). وتعرف المهارات القيادية في هذا الفصل بأنها القدرة على استخدام المعرفة والقدرات الذاتية لتحقيق مجموعة من الأهداف. ويبين هذا الفصل كيف يمكن للقادة الإلمام بهذه المهارات وتدريبهم لتطويرها لديهم.

المهارات الفنية:

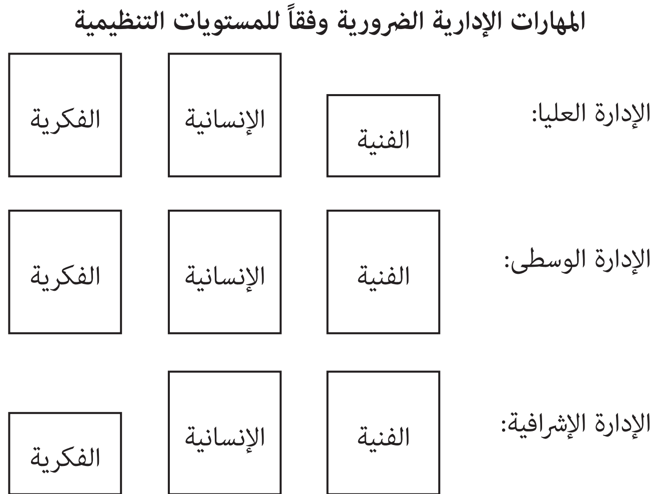
المهارة الفنية هي المعرفة بعمل أو نشاط محددين. وتتضمن القدرة التحليلية واستخدام الأدوات والأساليب المناسبة في مجال تخصص معين (Katz,1955). وعلى سبيل المثال، تتضمن المهارة الفنية في شركة لبرمجيات الحاسب الآلي معرفة لغة البرامج، ومنتجات الشركة من البرامج، وجعلها قابلة للاستخدام من قبل عملاء الشركة. ويمكن أن تتضمن المهارات الفنية في شركة محاسبية الفهم والقدرة على تطبيق المبادئ المحاسبية العامة فيما يتعلق بحسابات العملاء. وفي كلا المثالين فإن المهارات الفنية تتضمن القدرة العملية في يتعلق بمنتج أو عملية في المنظمة. وكذلك فإن المهارة الفنية تلعب دوراً محورياً في عملية الإنتاج بالنسبة للشركة المتخصصة في منتجات معينة.

وكما يوضح الشكل (٣-١) فإن المهارات الفنية مهمة جداً على مستوى الإدارة الدنيا والإدارة الوسطى، وتقل أهميتها في الإدارة العليا. فبالنسبة للقادة في المستويات العليا

مثل القادة التنفيذيين والرؤســاء وكبار الموظفين والخبراء فإن المهارات الفنية لا تكون ذات أهمية عالية؛ لأن الأشــخاص في الإدارات العليا يعتمدون على مهارات مرؤوســيهم للتعامل مع القضايا الفنية المرتبطة بأنشطة المنظمة.

شكل (٣-١)

المهارات الإدارية الضرورية وفقاً للمستويات التنظيمية



SOURCE: Adapted from «Skills of an Effective Administrator», by R.L.Katz, 1955, Harvard Business Review, 33(1) PP. 33-42.

المهارة الإنسانية:

المهارة الإنسانية هي القدرة على معرفة الناس والعمل معهم وتختلف المهارة الإنسانية تماماً عن المهارة الفنية حيث إن المهارة الفنية مرتبطة بالأشــياء (Katz,1955) بينما المهارة الإنســانية مرتبطة بالناس، وتمثل القدرة التي تساعد القائد على العمل بفعالية مع التابعين والزمــلاء والرؤســاء؛ وذلك لتحقيق أهــداف المنظمة. وتمكن المهارة الإنســانية القائد من مســاعد أعضاء الفريق من العمل بشــكل تعاوني كفريق لإنجاز أهداف مشــتركة. وتعني المهارة الإنســانية لـ Katz أن تكون واعياً لتوجيهاتك حيــال القضايا المطروحة، وفي الوقت نفســه مدركاً لتوجيهات الآخرين. كما أن المهارة الإنســانية توجد بيئة تتسم بالثقة تجعل

الموظفين يشعرون بالارتياح والأمان، الأمر الذي يشجعهم على المشاركة والتفاعل في التخطيط للجوانب التي تؤثر عليهم. وينبغي على القائد الذي يمتلك المهارة الإنسانية أن يكون حساساً لاحتياجات الآخرين وعوامل تحفيزهم ويأخذها بعين الاعتبار في قراراته. وباختصار، فإن المهارة الإنسانية هي القدرة على التفاعل الإيجابي مع الآخرين في بيئة العمل.

وفي شكل (٣-١) تعد المهارة الإنسانية مهمة في جميع المستويات الإدارية الثلاثة، وبالرغم من أن المديرين في المستويات التنظيمية الدنيا يتواصلون مع عدد أكبر من الموظفين إلا أن المهارة الإنسانية في مستوى أهمية الإدارة الوسطى والإرادة العليا.

المهارة الفكرية:

بشكل عام المهارات الفكرية هي القدرة على التعامل مع الأفكار والمفاهيم. وإذا كانت المهارات الفنية مرتبطة بالأشياء، والمهارات الإنسانية مرتبطة بالناس، فإن المهارات الفكرية مرتبطة بالتعامل مع الأفكار. القائد الذي يمثل القدرة الفكرية يشعر بارتياح في الحديث عن الأفكار التي تشكل المنظمة، والتعقيدات المرتبطة بها. وهو أيضاً قادر على صياغة أهداف المنظمة بكلمات بسيطة، وفهم وتوضيح الأسس الاقتصادية التي تؤثر على المنظمة. والقائد الذي يمتلك المهارات الفكرية لديه القدرة على التعامل مع الأفكار المجردة بسهولة.

وتعد المهارات الفكرية ركيزة أساسية لوضع الرؤية والخطة الإستراتيجية للمنظمة. وعلى سبيل المثال، يحتاج المدير التنفيذي لشركة صناعية متعثرة إلى مهارات فكرية لتحديد الرؤية لخط إنتاج جديد يجعل الشركة تحقق أرباحاً بدلاً من الخسائر. كذلك فإن مدير شركة صحية غير ربحية يحتاج إلى مهارات فكرية لوضع خطة إستراتيجية تكفل القدرة على المنافسة مع المنظمات الصحية الربحية في سوق يتسم بشح الموارد. والفكرة الأساس لهذه الأمثلة هي أن المهارات الفكرية مرتبطة بالعمل الذهني لتحديد معنى للقضايا أو السياسات الخاصة بالمنظمة، أي فهم وضعها الحالي وإلى أين هي متجهة.

ويظهر شكل (٣-١) أن المهارة الفكرية مهمة جداً بالنسبة للإدارة العليا. وفي الحقيقة إذا كانت الإدارة العليا لا تمتلك المهارات الفكرية فإنها تعرض المنظمة بأسرها لمخاطر

جسـيمة. وكذلك فإن المهارة الفكرية مهمة بالنسـبة للإدارة الوسطى، وتقل أهميتها كلما قل المستوى التنظيمي في المنظمة.

ملخص مدخل المهارات الثلاث:

يتضمن مدخل المهارات الثلاث: المهارات الفنية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الفكرية. ومن الأهمية أن يمتلك القائد هذه المهارات الثلاث. وترتبط أهمية كل مهارة من المهارات الثلاث بكل مستوى تنظيمي من المستويات التنظيمية الثلاثة في المنظمة.

وقد وضع Katz في منتصف الخمسـينيات من القرن العشرين تصوراً للقيادة من خلال مفهـوم المهـارات، إلا أن هذا المدخل - بناء على بحوث تطبيقيـة معمقة - لم يحصل على الاعـتراف إلا في التسـعينيات. ونقدم في الجـزء اللاحق عرضاً للمدخل الشـمولي لنموذج المهارات القيادية.

نموذج المهارات:

في بداية التسـعينيات الميلادية من هذا القرن قام فريق من الباحثين مدعومين من قبل الجيش الأمريكي ووزارة الدفاع بتطوير نظرية شـمولية في القيادة تعتمد على مهارات حل المشكلات في المنظمات. وقد استمرت الدراسات عدداً من السنوات وشملت أكثر من ١٨٠٠ عنصر من منسـوبي الجيش الأمريكي في مختلف الرتب العسـكرية. وقد اسـتخدم في هذا المـشروع عدد من المقاييـس الجديدة لتقييم مهارات المبحوثـين وخبراتهم والظروف التي يعملون فيها.

وقـد كان الهدف الأسـاس للمشروع شرح العناصر الضمنية لـلأداء الفاعل. وقد حاول الباحثـون الإجابة عن أسـئلة، مثل: مـا العوامل التي تجعل بعض القـادة جيدين في حل المشـكلات والبعض الآخر غـير جيدين؟ وكيف تؤثـر الخصائص الفرديـة للقائد وخبراته العمليـة وبيئـة العمل على أدائه لعمله؟ وبشـكل عام كان الباحثـون يرغبون في تحديد العوامل القيادية التي تسهم في الأداء المتميز في المنظمات.

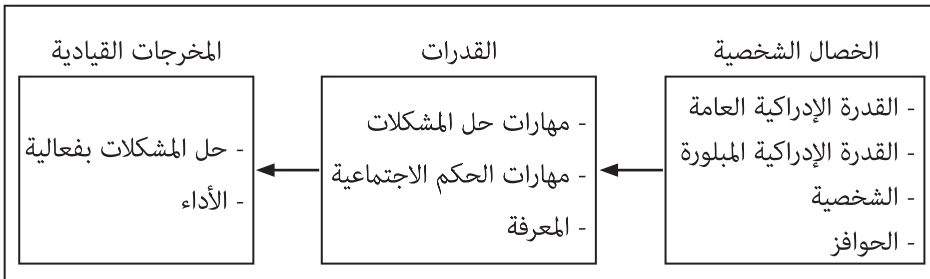
وبنـاءً عـلى العديد من الاسـتنتاجات من المـشروع البحثي قـام Mumford وزملاؤه

بصياغة نموذج المهارات القيادية. ويتصف النموذج بأنه نموذج قدرات لأنه يركز على العلاقة بين المعرفة والمهارات لدى القائد (مثلاً: المقدرات) من جهة وأدائه من جهة أخرى (Mumford, Zaccaro Harding, et al., 200, P12). ويمكن تطوير القدرات القيادية مع مرور الوقت من خلال التعليم والخبرة. وعلى العكس من نظرية الرجل العظيم (التي تمت مناقشتها في الفصل الثاني) والتي توحي بأن القيادة من نصيب قلة محظوظة، فإن مدخل المهارات يقرر أن العديد من الناس يمكن أن يكونوا قادة إذا كانوا قادرين على التعلم من خبراتهم. كذلك يتميز مدخل المهارات القيادية يختلف عن المداخل القيادية الأخرى التي سنناقشها في الفصول القادمة، مثل: مدخل الأسلوب، والقيادة التحويلية، والنظرية التبادلية بين القائد والعضو. وبدلاً من التركيز على ما يقوم به القادة فإن مدخل المهارات يطرح القيادة كقدرات (معارف ومهارات) تجعل وجود قائد فاعل ممكناً (Mumford, Zaccaro Harding, et al., 200, P12).

ويتكون نموذج مدخل المهارات القيادية الذي صاغه Mumford وزملاؤه من خمسة عناصر: (١) القدرات، و(٢) الخصال الفردية، و(٣) المخرجات القيادية، و(٤) الخبرات العملية، و(٥) التأثير البيئي. ويتضمن نموذج (٣-٢) ثلاثة عناصر من مكونات مدخل المهارات القيادية وهي ضرورية لفهم نموذج المهارات القيادية بشكل عام.

نموذج (٣-٢)

ثلاثة عناصر لمدخل المهارات القيادية



SOURCE: Adapted from «Leadership Skills for a changing world: Solving Complex Social Problems», by M.D. Mumford, S.J Zaccaro, F.D. Harding, T.O. Jacobs, and E.A. Fleishman 2000, Leadership Quarterly, 11,(1), 23.

القدرات:

كـما يلاحظ في المربع الأوسـط في نمـوذج (٣-٢) بأن مهارات حل المشـكلات ومهارات الحكـم الاجتماعيـة والمعرفة جاءت في قلب نموذج المهارات. وهـذه القدرات الثلاث تعد العوامل المفتاحية بالنسبة للأداء الفاعل.

مهارات حل المشكلات:

ما مهارات حل المشـكلات؟ بالنسـبة لـ (Mumford, Zaccaro Harding, et al., 2000) تعـد المهارات في حل المشـكلات هـي قدرة القائـد الإبداعية على حل المشـكلات التنظيمية الجديدة وغير المألوفة. وتشتمل المهارات على قدرة القائد على تحديد المشكلات المهمة وجميع المعلومات وصياغة مفهوم جديد عن المشـكلة ووضع خطط محددة لحل المشـكلات. وهذه المهارات لا توجد في فراغ، ولكن يتم اسـتخدامها في سـياق تنظيمي محدد. وتتطلب المهارات لحـل المشـكلات أن يكون لدى القادة فهـم لطاقاتهم وقدراتهم عند تطبيـق الحلول الممكنة للمشكلات الفريدة في منظماتهم (Mumford, Zaccaro Connelly, & Marks, 2000).

وتلعب القدرة على وضع الحلول دوراً خاصاً في عملية حل المشكلات. وفي عملية إيجاد الحلول للمشكلات التنظيمية فإن القائد الماهر يحتاج إلى الالتزام بإطار زمني لإيجاد الحلول وتطبيقهـا؛ لأن الأهداف القصيرة المدى والطويلة المدى، والأهداف التنظيمية، والمسـارات الوظيفيـة، والقضايا الخارجية، جميعها يمكن أن تؤثـر على الحلول المطلوبة (Mumford, Zaccaro Harding, et al.,2000, P.15).

ولتوضيح المقصود بمهارات حل المشـكلات تمعـن في الوضع الافتراضي التالي: تخيل أنك مدير الموارد البشرية في شركة متوسطة الحجم ووجّهك رئيس الشركة بأن تضع خطة لتخفيض تكاليف الرعاية الصحية. ولتحديد ما ستقوم به فإنه يمكنك أن تبرهن على امتلاكك لمهارات حل المشكلات من خلال الوسائل التالية: أولاً، تحديد جميع الآثار على الموظفين جراء تغيير التأمين الصحي المقدم لهم. ثانياً، جمع معلومات عن كيفية تخفيض المزايا وذلك من خلال تجارب الشركات الأخرى التي قامت بتطبيق نفس التوجه والنتائج المتحصلة من ذلك. ثالثاً، تهيئة الموظفين للتغير من خلال خطة مدروسـة بحيث يتفهمون ويدركون مبررات التغيير.

رابعاً، وضع تصورات ممكنة لتنفيذ التغيير من خلال تحديد أسلوب شرح الخطة. خامساً، تمحيص الحل نفســه. كيف ســيؤدي هذا التغيير إلى التأثير على رســالة الشركة ومســارها المهني. وأخيراً، هل هناك قضايا في المنظمة قد تؤثر على تنفيذ هذه التغييرات؟

وكما يتضح من المثال الســابق، فإن التعامل مع المشكلات التنظيمية غير الواضحة وغير المحدودة يكتنفه كثير من التعقيد. لذلك يتطلب جهوداً كبيرة من القادة. هذه المشكلات تشــبه من عدة جوانب اللغــز، ويتطلب حل اللغز التنظيمي نموذجاً لحل المشــكلات لأن مهارات حل المشكلات أمرٌ مهمٌّ في المنظمات.

مهارات الحكم الاجتماعي:

بالإضافة إلى مهارات حل المشكلات، تحتاج قيادة الأداء الفاعلة مهارات في إصدار الأحكام الاجتماعية (نموذج ٣-٢). وبشكل عام، تعني مهارات إصدار الأحكام الاجتماعية القدرة على فهــم الناس والنظام الاجتماعي (Zaccaro, Mumford, Connelly, Marks, & Gilbert, 2000, P.46). وتمكّن هذه المهارات القادة من العمل مع الآخرين لحل المشكلات، وحشد التأييــد للتغير في المنظمة. مهارات الحكم الاجتماعي هي مهارات ضرورية متعلقة بالناس لحل مشكلات تنظيمية فريدة.

ومــن الناحيــة المفاهيمية، تعد مهــارات الأحكام الاجتماعية مشــابهة لما طرحه Katz (١٩٠٠) في أعمالــه الأولى فيما يتعلق بالمهارات الإنســانية في الإدارة. وبالمقارنة مع أعمال Katz، Mumford وزملائه فقد قسموا مهارات الحكم الاجتماعي إلى: أخذ وجهات النظر، والإدراك الاجتماعي، والمرونة السلوكية، والأداء الاجتماعي.

أخــذ وجهات النظر تعني فهم اتجاهات الآخرين حيال مشــكلة معينة، أي اســتخدام العاطفة لحل المشكلات وتعني كذلك أن تكون حساساً تجاه وجهات نظر الناس وأهدافهم وفهم وجهات نظرهم حيال مختلف القضايا. وتتضمن أيضاً معرفة وجهات نظر الجماعات المؤثرة في المنظمة حيال المشــكلة والحلول المطروحة. وبالنســبة لـــ Zaccaro, Gilbert, Thor, and Mumford (1991) فــإن مهــارات أخذ وجهات النظر يمكــن ربطها «بالذكاء الاجتماعي»، وهذه المهارات ترتكز على المعرفة عن الناس والنسيج الاجتماعي في المنظمات والعلاقات المترابطة فيما بينها.

الإدراك الاجتماعــي هو البصيرة والوعي بدور ووظائــف الآخرين في المنظمة. ما المهم بالنســبة للآخرين؟ وماذا يحفزهم؟ ما المشــكلات التي يواجهون؟ وما ردود أفعالهم تجاه التغيــير؟ ويعني الإدراك الاجتماعي فهم الاحتياجات الخاصة والأهداف والمطالب لمختلف جماعــات العمل في المنظمة (Zaccaro et al.,1991) والقائــد الذي لديه إدراك اجتماعي يمتلك حساً مرهفاً لردود أفعال الموظفين لأي تغيير مقترح في المنظمة. ويمكن القول إن هذا الحس يمكّنه من معرفة مواقف الموظفين حيال أي موضوع وفي أي وقت.

وبالإضافة إلى فهم الآخرين بشــكل دقيق فإن مهارات الحكم الاجتماعي تشــتمل على التواصــل المــرن مع الآخرين ويعني «الســلوك المرن» القدرة على أن تتغــير وتتكيف وفقاً لفهمــك لوجهــات نظر الآخرين في المنظمة. وتعني المرونة أن الشــخص لا يحصر نفســه في مدخــل واحــد في التعامل مع المشــكلة، وأن لا يكون مؤدلجاً بل منفتحــاً ولديه الرغبة في التغيــير. وعندما تتغير المعطيات المحيطة بالموقف فــإن القائد المرن يتغير للتعامل مع المتطلبات الجديدة.

يشــتمل «الأداء الاجتماعــي» على قدرات متعــددة عندما يفهم القائــد وجهات نظر الموظفــين فإن عليه توصيل رؤاهم إلى الآخريــن. وتعد المهارة في الإقناع والاتصال ضرورية لتحقيــق التغيــير المطلوب وعندما يكون هنــاك مقاومة للتغيير أو حالــة صراع حوله فإن القــادة عليهم أن يلعبوا دور الوســيط. ولذلــك فإن المهارة في حل النــزاع من أهم أبعاد قــدرة الأداء الاجتماعي. وبالإضافة إلى ذلــك فإن الأداء الاجتماعي يتطلب بأن يقوم القائد بتدريــب التابعين وتوضيح الاتجاه الصحيح لهم ودعمهم، أثناء تقدمون في تحقيق أهداف المنظمة. وبشــكل عام فإن الأداء الاجتماعي يشتمل على عدة مهارات متداخلة تقع تحت مظلة الاتصال.

الخلاصة، مهارات الحكم الاجتماعي تدور حول كيفية مواءمة أفكارك مع أفكار الآخرين. هل تســتطيع فهم وجهات نظر الآخريــن واحتياجاتهم الخاصة ودوافعهم؟ هل أنت مرن وقادر على التكيف مع أفكار الآخرين؟ هل تســتطيع أن تعمل مع الآخرين في ظل وجود مقاومــة وصراع؟ مهــارات الأحكام الاجتماعية مهارات إنســانية لهــا احتياج ماس لإنجاح التغيير في المنظمة.

في نمــوذج (٣-٢) اتضح أن العنصر الثالث للقدرات هو «المعرفة». والمعرفة ذات علاقة وثيقة بتطبيق مهارات حل المشــكلات في المنظمة. وهي تؤثر بشــكل غير مباشر على قدرة القائد على تحديد المشــكلات التنظيمية المعقدة ومحاولــة حلها (Mumford, Zaccaro, Harding , et al, 2000). «المعرفــة» هــي تراكــم للمعلومــات والبنــاء العقلي الذي تم استخدامه لتنظيم هذه المعلومات. ويطلق على البناء العقلي «مخطط» (مخلص أو نموذج أو تصــور أو خطــوط عريضــة). وتنتج المعرفة عــن عملية تطوير مجموعــة متنوعة من المخططات المعقدة للتعلم وتنظيم البيانات.

على ســبيل المثال، يخزن كل واحد منا مختلف أنواع الحقائق والمعلومات وعندما يقوم بتصنيفهــا أو يجعلها «مخططــات» يصبح لها معنى. المعرفة تنبثــق من الحقائق ونماذج التنظيــم التي نطبقها عليها. والناس الذين يملكون معارف واســعة لديهم نماذج تنظيمية معقــدة بالمقارنة مع الذين لديهم معارف أقل. هؤلاء الذين لديهم معارف واســعة يطلق عليهم «خبراء».

لنأخذ مثالاً على كرة الســلة. يمتلك الخبير في كرة الســلة حقائق كثيرة عن هذه اللعبة. فهو يعرف القوانين والقواعد والإســتراتيجيات والأدوات واللاعبين وأكثر من ذلك. وتشتمل المعرفة لدى الخبير في كرة السلة على الحقائق، ولكن تشتمل أيضاً على نماذج عقلية معقدة تســتخدم لتنظيم وبناء هذه الحقائق. هذا الشــخص لا يعرف فقط الموســم والإحصاءات المتعلقة بكل لاعب، ولكن أيضاً يعرف إصاباتهم وشــخصية المدير، ومواطن القوة والضعف لكل بديل للاعبين .. وغير ذلك. ويعرف الخبير لعبة الســلة لأنه اســتوعب تعقيدات هذه اللعبة. والشيء نفســه ينطبق على القيادة في المنظمات. فالقــادة الذين يمتلكون المعرفة ويعرفون الكثير عن المنتجات، والمهام، والأفراد، والتنظيم، والطرق المختلفة التي تربطها مع بعضها جميعاً. ولدى القائــد المعرفي عدة نماذج عقلية/ذهنية لتنظيم الحقائق عن الحياة التنظيمية.

وللمعرفة تأثير إيجابي على تعامل القادة مع المشــكلات لحلها. والمعرفة والخبرة تجعل مــن الممكن أن يفكــر الناس في قضايا الأنظمــة المعقدة، ويحددوا الإســتراتيجيات للتغيير المناســب. وأيضاً فإن هذه القدرة تمكن الناس من اســتخدام الحالات الســابقة والأحداث

للتخطيــط للتغيير المطلوب. والمعرفة هي التي تمكن الناس من اســتخدام الماضي لمواجهة المستقبل بشكل إيجابي.

وباختصــار، يتكون نموذج المهــارات من ثلاثة عناصر (١) مهارات حل المشــكلات، (٢) مهارات إصــدار الأحكام الاجتماعيــة، (٣) المعرفة. هذه العناصر الثلاثــة مجتمعة ترتبط وبشكل إيجابي بقيادة الأداء الفاعلة (انظر نموذج ٣-٢).

الخصائص الشخصية:

تحتوي الجهة اليمنى من نموذج (٣-٢) على أربع خصائص فردية لها تأثير على المهارات القياديــة والمعرفة، وهــي: (١) القدرة الإدراكيــة العامة، و(٢) القــدرة الإدراكية المبلورة، و(٣) الحوافز، و(٤) الشــخصية. وهذه الخصائص دور مهم في هذا النموذج حيث إن حل المشــكلات المعقــدة يعد عملية صعبــة، ويزداد صعوبة كلما صعد الشــخص إلى الأعلى في السلم التنظيمي. وتساعد هذه الخصائص الأفراد عند قيامهم بممارسة قدراتهم القيادية.

القدرة الإدراكية العامة: يمكن النظر إلى القدرة القيادية العامة على أنها الذكاء الشخصي. وتشــتمل على التصور التحليلي، ومعالجة المعلومــات، ومهارات التحليل المنطقي، والتفكير الإبداعــي، والمهارات الذهنيــة. وترتبط القدرة الإدراكية العامــة بالبعد البيولوجي وليس بالخبرة.

وتتصف القدرة الإدراكية العامة بعدم الثبات، أي أنها نوع من الذكاء ينمو ويتســع في مرحة البلوغ ويتراجع مع التقدم في العمر. وينظر إلى الذكاء في نموذج المهارات بأن له تأثيراً إيجابياً على امتلاك القائد للمهارات لحل المشكلات المعقدة واكتساب المعرفة.

القدرة الإدراكية المبلورة:

تعــد القدرة الإدراكيــة المبلورة قدرة ثقافية يتم تعلمهــا أو تحصيلها عبر الزمن. وهي مستودع المعرفة الذي نحصل عليه من خلال الخبرة. ونحن نتعلم وننمي قدراتنا الاستيعابية خــلال حياتنا ونعزز قدراتنا القيادية (على ســبيل المثال: مهارات حل المشــكلات، والقدرة الإدراكية، ومهارات إصدار الأحكام الاجتماعية). وفي الحياة الطبيعية للشــخص الراشد فإن

هذه القدرة الإدراكية تنمو بشــكل مســتمر، وغالباً لا تتراجع في هــذه المرحلة. وتتضمن القدرة على اســتيعاب المعلومــات المعقدة، وتعلم مهارات جديــدة، والتواصل الفعال مع الآخرين، سواء أكان ذلك لفظياً أم كتابياً (Connelly, et al, 2000, P.71). وبعبارة أخرى، القــدرة الإدراكية المبلورة ذكاء متحصــل، أي الأفكار والقدرات الذهنية التي يتعلمها الناس من خلال تجاربهم ولأنها تبقى مســتقرة مع الوقــت فإنها لا تتلاشى لدى الناس مع التقدم في العمر.

الحوافــز. لقد تم وضع الحوافز في الترتيب الثالث في النموذج وبالرغم من أن النموذج لم يشرح كيف تؤثر الحوافز من جوانب عديدة على القيادة إلا أنه يطرح بأن الحوافز مهمة لتطوير المهارات القيادية من ثلاثة جوانب:

(Mumford, Zaccaro, Harding, et al, 2000, P.22)

أولاً، يجــب أن يكــون لدى القادة «الرغبة» في حل المشــكلات المعقدة والخطوة الأولى هــذه ضرورية لكي يكون هناك قيادة من خلال شــخص لديه الرغبة أن يقود. ثانياً، يجب أن يبدي القادة الرغبة في الســيطرة وممارســة التأثير (كما هو مشروح في الفصل الثاني) وفي التأثير على الآخرين يجب أن يتحمل القادة مســئولية السيطرة لأن عنصر التأثير في القيادة لا يمكــن فصله عن الســيطرة. ثالثاً، يجب أن يكون لدى القادة الالتــزام بالمصلحة العامة للمنظمــة. ومصطلح المصلحــة العامة للمنظمة يمكن أن يتضمن عدة مخرجات، إلا أنه في نموذج المهارات يعني رغبة القائد في تحمل المســئولية لمحاولة تحســين الجوانب الإنسانية والقيــم في المنظمة. هذه الجوانب الثلاثة للحوافز (الرغبة والســيطرة وتحســين الجوانب الإنسانية) تعد الناس لأن يكونوا قادة.

الشخصية:

الشــخصية هي الخاصية الرابعة للفرد في نموذج المهــارات. وتذكرنا هذه الخاصية بأن شخصياتنا لها تأثير في تطوير مهاراتنا القيادية. فعلى سبيل المثال، الانفتاح وتحمل الغموض والفضول يمكن أن تؤثر في القائد لمحاولة حل بعض المشكلات التنظيمية. وفي بعض حالات الــصراع هناك صفات مثــل «الثقة» والتكيف يمكن أن يكون لهما مــردود إيجابي على أداء

القائد. ويفترض نموذج المهارات أن أي خصائص للشخصية تساعد على حل المشكلات التنظيمية المعقدة يمكن أن يكون لها علاقة بأداء القائد (Mumford, Zaccaro, Harding, et al., 2000)

مخرجات القيادة:

في الجهة اليسرى من نموذج (٣-٢) نجد أن حل المشكلات بفاعلية والأداء من مخرجات القيادة. وهذه المخرجات تتأثر وبقوة بقدرات القائد، مثل: مهارات حل المشكلات، ومهارات إصدار الأحكام الاجتماعية، والمعرفة. وعندما يظهر القائد هذه القدرات فإنه يعزز إمكانية حله للمشكلات والأداء الكلي.

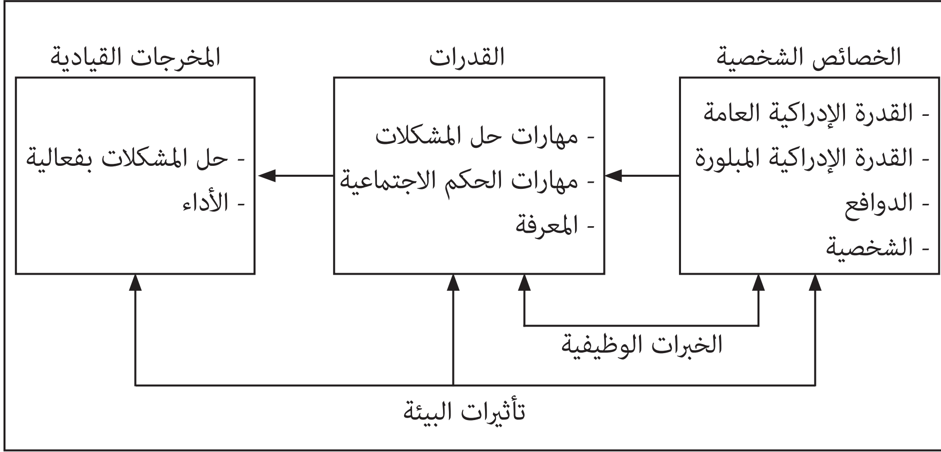
إن حل المشكلات بفاعلية يعد نموذجاً تم تصميمه ليوضح لماذا يعد بعض القادة جيدين في حل المشكلات وبعضهم غير جيدين. يعد حل المشكلات حجر الزاوية في مدخل المهارات. وكما يوضح نموذج (٣-٢) مهارات حل المشكلات كقدرات يقود إلى فاعلية حل المشكلات كمخرج للقيادة. والمعيار للحكم على حل المشكلات يتم من خلال مدى أصالة الحل وجودته. وينطوي الحل الجيد للمشكلات على إيجاد حلول تتسم بالمنطقية والفاعلية والتفرد، متجاوزة في ذلك المعطيات والمعلومات المتوافرة (Zaccaro et al., 2000)

الأداء. يوضح النموذج أن مخرجات الأداء تعكس مدى حسن أداء القائد لعمله. وهناك معايير خارجية لقياس الأداء يمكن استخدامها، فإذا كان أداء القائد جيداً فإن نتيجة تقويم أداءه تكون إيجابية. ويحصل القادة الفاعلون على تقييم أداء جيد وبشكل مستمر ويتم الاعتراف بهم من قبل رؤسائهم ومرؤوسيهم كقادة أكفاء. وفي النهاية يعد الأداء المعيار لمدى نجاح القائد لإنجاز المهام الموكلة إليه.

وإذا ما أخذنا حل المشكلات بفاعلية والأداء سوياً فإنهما الوسيلتان لتقييم فاعلية القيادة من خلال نموذج المهارات. كما أن حل المشكلات بشكل جيد والأداء الجيد أمران متلازمان. ويقدم نموذج (٣-٣) وصفاً شاملاً لنموذج المهارات حيث يتضمن عنصرين إضافيين لم يتضمنهما في النموذج السابق (٣-٢) ويسهمان في الأداء القيادي بشكل عام، وهما: (١) الخبرات الوظيفية، و (٢) تأثيرات البيئة.

نموذج (٣-٣)

نموذج المهارات القيادية



SOURCE: Adapted from «Leadership Skills for a changing world: Solving Complex Social Problems», by M.D. Mumford, S.J Zaccaro, F.D. Harding, T.O. Jacobs, and E.A. Fleishman 2000, Leadership Quarterly, 11,(1), 23.

الخبرات الوظيفية:

يلاحظ من نموذج (٣-٣) أن الخبرات الوظيفية تؤثر على خصائص القادة وقدراتهم. ويوضح النموذج أن الخبرات التي تم اكتسابها في العمل القيادي تؤثر في المعرفة والمهارات لديهم لحل المشكلات المعقدة. وقد أشار (Mumford, Zaccaro, Harding, et al., 2000, P.24) إلى أنه يمكن مساعدة القادة من خلال تكليفهم بمهام لها صفة التحدي، إضافة إلى الإرشاد والتدريب المناسب والخبرات العملية في حل مشكلات جديدة وغير تقليدية. كما يرى الباحثون أن الخبرات الوظيفية يمكن أن تؤثر إيجابياً على الخصائص الشخصية للقادة. فعلى سبيل المثال، فإن التكليف ببعض المهام يمكن أن يعزز الحافز أو القدرة الذهنية لدى القائد.

في الجزء الأول من هذا الفصل ناقشنا أعمال Katz (1955)، حيث أشار إلى أن المهارات الفكرية ضرورية للإدارة العليا. وهذا يتفق مع نموذج (Mumford, Zaccaro, Harding,

et al., 2000) الذي يقرر أن القادة يطورون قدراتهم مع الوقت. وتساعد الخبرات الوظيفية كذلــك القادة على تطوير مهاراتهم ومعارفهم مع مــرور الوقت. ويتعلم القادة ويطورون قدراتهم الفكرية إلى مستويات أفضل إذا كانت المشكلات التي يتعاملون معها أكثر تعقيداً وتأخذ مدى زمنياً طويلاً وخلال ترقيهم في السلم الإداري بالمنظمة (Mumford, Zaccaro, Harding, et al., 2000)، كما أن القيادات في المستويات الإدارية العليا مقارنة بالمستويات الإشرافيــة تطور قدرات جديدة بســبب أنه يطلب منها التعامل مع مشــكلات غير مألوفة وليــس لها تعريــف واضح ومحدد مما يتطلب من القادة تفاعــلاً أكبر مع الآخرين. وكلما ترقى القادة في السلم الإداري إلى مستويات أعلى تصبح المهارات المطلوبة منهم فيما يتعلق بحل المشكلات وإصدار الأحكام الاجتماعية أكثر أهمية (Mumford, & connlly,1991).

لذلك فإن المعارف والمهارات لدى القادة تتشــكل بناءً على خبراتهم الوظيفية في تعاملهم مع المشــكلات ذات الطابع المعقــد في المنظمة. ويعد هذا المفهوم لتطويــر المهارات فريداً ومختلفــاً عــن المداخل القيادية الأخــرى. وإذا ما قلنا بأن «القادة يتم تشــكيلهم من خلال خبراتهــم» فإن ذلك يعني أنهم لا يولدون وهم قادة (Mumford, Zaccaro, Harding, et al., 2000). وبناء ًعلى نموذج المهارات فإن القادة يمكن أن يطوروا قدراتهم من خلال الخبرة.

تأثيرات البيئة:

العنصر الأخير في نموذج المهارات هو تأثيرات البيئة (شــكل ٣-٣). وتعد تأثيرات البيئة عوامل تقع خارج قدرات القائد وخصائصه وخبراته. ويمكن أن تكون تأثيرات للبيئة خارجية وداخلية.

ويمكن أن تشــتمل تأثــيرات البيئة الداخلية عــلى عوامل أداء القيادة، مثــل: التقنية، والموارد، وخبرات الاتباع، والاتصال. فعلى سبيل المثال، يمكن لمصنع قديم أو مفتقر للتقنية المتطورة والسريعة أن يؤثر ذلك بشــكل كبير على طبيعة أنشطة حل المشكلات. مثال آخر عــن مهــارات التابعين: إذا كان لدى التابعــين الكفاءة اللازمة في العمــل، من المؤكد أنهم سيســاهمون في حل المشــكلات والأداء. وبالمثل، إذا كانت المهمة معقدة أو الاتصال داخل المجموعة سيء فإن أداء القائد سوف يتأثر سلباً.

وتشتمل التأثيرات البيئية الخارجية على الجانب الاقتصادي، والجانب السياسي، والقضايا الاجتماعية، إضافة إلى الكوارث الطبيعية، حيث تمثل تحديات فريدة بالنسبة للقادة. ضرب زلزال شديد القوة في شهر مارس من عام ٢٠١١ معظم أراضي اليابان وتسبب في إعاقة عمل شركات صناعة السيارات. وقد تدمر لشركة تويوتا للسيارات فقط ٦٥٠ مورداً ومصنعاً لقطع الغيار ذات ارتباط بالشركة. وقد أدت هذه الكارثة إلى توقف شركة تويوتا عن إنتاج السيارات وتكبدت خسائر كبيرة في المبيعات. وفي الوقت نفسه فقد كانت هذه الكارثة فرصة لشركات السيارات الأمريكية، حيث قامت بزيادة شحناتها للسيارات والتخلص من السيارات اليابانية التي كانت مسيطرة على السوق الأمريكي. وقد كان على قادة شركات السيارات اليابانية والأمريكية مواجهة هذا التحدي الخاص الذي فرض عليهم بسبب عوامل خارجية ليس لديهم أي قدرة على التحكم فيها.

لا يقدم نموذج المهارات قائمة محددة بالتأثيرات البيئية لكنه يؤكد على وجود هذه العوامل، ويقر بأنها تؤثر على أداء القادة. وبكلمات أخرى، تعد التأثيرات البيئية جزءاً من نموذج المهارات لكنها ليست تحت سيطرة القائد.

ملخص نموذج المهارات:

يقدم نموذج المهارات إطاراً للقيادة يتكون من خمسة عناصر لأداء القائد. هناك ثلاث قدرات تمثل قلب النموذج هي: مهارات حل المشكلات، ومهارات الحكم الاجتماعي والمعرفة. وتعد هذه الجدارات الثلاث العناصر الأساسية المحددة لفاعلية حل المشكلات والأداء بالرغم من أن الخصائص الفردية والخبرات الوظيفية والتأثيرات البيئية تؤثر جميعاً في قدرات القائد. من خلال الخبرات الوظيفية وعملية التدريب يمكن للقادة أن يصبحوا أفضل في حل المشكلات وأكثر فاعلية.

كيف يعمل مدخل المهارات؟

يعد مدخل المهارات مدخلاً وصفياً بشكل أساسي، فهو يصف القيادة من منظور المهارات وبدلاً من أن يقدم مدخل المهارات خطوات عملية للنجاح في القيادة فقد قدم تصوراً لفهم

طبيعة القيادة الفعالة. في الأجزاء السابقة ناقشنا مدخل المهارات بناءً على أعمال Katz (1955) و Mumford, Zaccaro, Harding, et al., (2000)

ما التصور والوظيفة التي قدمتها هذه الأعمال؟

يؤكد مدخل المهارات الثلاث لـ Katz على أهمية مهارات محددة في القيادة، تختلف أهميتها بناءً على موقع القادة في الهرم الإداري. وبالنسبة للقادة في المستوى الإداري التنفيذي تعد المهارات الفنية والإنسانية الأكثر أهمية. وعندما ينتقل القادة إلى الإدارة الوسطى يصبح من المهم أن يجيدوا المهارات الثلاث: الفنية والإنسانية والمعرفية. وفي الإدارة العليا من الضروري أن يمتلك القادة المهارات المعرفية والإنساني.

وقد تم تطوير هذا المدخل في عام ٢٠٠٧ من خلال دراسة اختبرت المهارات التي يحتاجها المديرون التنفيذيون في مختلف المستويات الإدارية. وقد استخدم الباحثون نموذج المهارات الأربع الذي يشبه مدخل Katz لتقييم المهارات الإدراكية والمهارات الشخصية ومهارات العمل والمهارة الإستراتيجية لعينة بلغت (١٠٠٠) مدير في المستويات المبتدئة والمتوسطة والعليا في المنظمة. وقد أظهرت النتائج أن المهارات الشخصية والإدراكية مطلوبة بشكل أكثر من المهارات التجارية والاستراتيجية بالنسبة للقادة في المستويات الإدارية الدنيا بالمنظمة. وكلما ارتقى القادة في السلم الإداري أصبحت المهارات الأربع أكثر أهمية (Mumford, Campion & Morgeson,2007)

وقدم Mumford, Zaccaro, Harding, et al., (2000) في نموذجهم تصوراً أكثر تعقيداً للعلاقة بين المهارات والقيادة الفاعلة. ويشير نموذجهم إلى أن مخرجات القيادة تعد النتيجة المباشرة للقدرات القيادية في حل المشكلات، ومهارات إصدار الأحكام الاجتماعية، والمعرفة. ويتضمن كل واحد من هذه العناصر مجموعة من القدرات التي يمكن تعلمها وتطويرها. وبالإضافة إلى ذلك، يقدم النموذج توضيحاً لتأثير الخصائص الشخصية (مثل: القدرة على الإدراك العام والقدرة الإدراكية الواضحة، والحوافز، والشخصية) في قدرات القائد. وختاماً، يقدم النموذج وصفاً لأثر الخبرة الوظيفية والبيئية بشكل مباشر وغير مباشر في أداء القادة.

ويعمل مدخل المهارات من خلال تقديم خارطة لبلوغ الفاعلية القيادية في المنظمة:

القادة يحتاجون إلى امتلاك مهارات حل المشــكلات، ومهــارات إصدار الأحكام الاجتماعية، والمعرفة. ويمكن للعاملين أن يحســنوا من قدراتهم في هــذه المجالات من خلال التدريب والخــبرة وبالرغم من أن كل قائد تتأثر مهارته بخصائصه الشــخصية، إلا أن مهارات القائد نفسه هي الأكثر أهمية للتعامل مع المشكلات التنظيمية.

نقاط القوة:

أسهم مدخل المهارات إيجابياً في فهمنا للقيادة من عدة جوانب:

أولاً - يؤكــد نموذج مركزية القائــد على أهمية تطوير مهــارات قيادية محددة. ويعد أول مدخل يحدد تصوراً ويضع أساســاً للعمليــة القيادية مبنية على المهارات. وفي حين أن البحوث السابقة ركزت على المهارات وأهميتها وقيمتها في مختلف المستويات الإدارية فإن البحــوث المعاصرة وضعت تعلم المهارات في المركز بالنســبة للقيــادة الفاعلة وفي مختلف المستويات الإدارية.

ثانيــاً - يعد مدخل المهارات جاذباً حيث يشرح القيادة من منطلق المهارات مما يجعل القيادة ممكنة لأي شــخص. وعلى العكس من الســمات الشخصية، تعتبر المهارات قدرات يمكن للناس تعلمها وتطويرها مثلما يلعب الشخص لعبة رياضية كالتنس أو الغولف. وحتى بدون قدرات رياضية مسبقة في هذه الألعاب الرياضية يستطيع الناس تطوير مهاراتهم مع الممارسة والتوجيه. وهذا ينطبق تماماً على القيادة، فعندما ينظر للقيادة على أنها مجموعة مــن المهارات تصبح عبارة عن عملية يمكن للناس تعلمهــا وتطبيقها لكي يصبحوا أفضل في أدائهم لأعمالهم.

ثالثاً - يطرح مدخل المهارات نظرة شــمولية للقيادة تشتمل على عناصر متنوعة، مثل: مهارات حل المشــكلات، والتأثــيرات البيئيــة، والخصائص الشــخصية، والمعرفة، والخبرات الوظيفية. ويمكن تقســيم كل واحد من هــذه العناصر إلى عناصر تفصيلية أصغر، وبالتالي تتكون لدينا صورة عن القيادة تحتوي على مجموعة من العوامل. وبما أن مدخل المهارات يشــتمل على مجموعة متعددة من العوامل فإنه يغطي التعقيدات المحيطة بالقيادة على عكس النماذج الأخرى.

أخــيراً، يقدم مدخل المهارات بنية متماســكة ومنطقية جداً وتتماشى مع معظم البرامج التعليمية. تدّرس معظم البرامج التعليمية تقليدياً الإبداع في حل المشــكلات وحل الصراع والاســتماع والعمل الجماعي ... إلخ. ويعكس المحتوى لهذه البرامج معظم عناصر مدخل المهارات. ومن الواضح أن مدخل المهارات يقدم بنية مهمة تســاعد على وضع إطار لبرامج تعليمية وتطويرية للقيادة.

النقد:

هناك نقاط ضعف لمدخل المهارات مثله مثل مداخل القيادة الأخرى:

أولاً - اتساع مدخل المهارات جعله يتخطى حدود القيادة. فعلى سبيل المثال، فباشتماله عــلى الدوافع والتفكير النقدي والشــخصية وحل الصراعات، فإن مدخــل المهارات يتعامل مع ما هو أبعد من القيادة. مثال آخر على اتســاع المدخل اشــتماله على نوعين من الذكاء: القــدرة الإدراكية العامة والقدرة الإدراكية الكرســتالية. وبالرغم من أنهما تمت دراســتهما بشــكل كبير في حقل علــم النفس الإدراكي إلا أنهما نادراً ما يتــم التطرق إليهما في القيادة. وبسبب اشتمال النموذج على العديد من العناصر فإنه أصبح أكثر عمومية وأقل تحديداً في شرح وتفسير أداء القيادة.

ثانياً - يعد نموذج المهارات ضعيفاً في قدرته التنبئية، إذ لا يوضح بشكل دقيق كيف يؤثر التباين في المهارات الاجتماعية ومهارات حل المشــكلات يؤثر على الأداء. يقرر النموذج أن هذين العنصرين لهما علاقة ببعضهما البعض ولكنه لا يشرح بأي شــكل من الأشكال كيف يكــون ذلك. وباختصار، يمكــن أن يكون نموذج المهارات معيباً لأنــه لا يشرح كيف تؤدي المهارات إلى أداء قيادي فاعل.

وبالإضافــة إلى ذلــك، يمكن نقــد مدخل المهارات مــن خلال طرحه بأنــه ليس نموذجاً للســمات، بينــما في الحقيقة تتضمن العناصر الأساســية للنموذج خصائص شــخصية تمثل سمات. وبالرغم من أن mumford وزملاءه يصفون القدرات الإدراكية والحوافز والمتغيرات الشــخصية أنها عوامل تســاهم في القدرات، إلا أنها أيضاً عوامل ينظــر إليها في العادة أنها

متغيرات في السمات. والنقطة الأساسية هي أن الخصائص الشخصية في نموذج المهارات هي سمات وهذا يجعل النموذج بعيداً عن كونه مدخلاً خاصاً في القيادة.

والنقد الأخير لمدخل المهارات أنه قد لا يكون من المناسب أو الصحيح أن يطبق بيئات قيادية مختلفة. لقد تم بناء نموذج المهارات من خلال عينه كبيرة من منسوبي الجيش تم ملاحظة أدائهم في الخدمة العسكرية. ويطرح ذلك سؤالاً واضحاً هو: هل يمكن تعميم النتائج على مجتمعات أو منظمات أخرى؟ وبالرغم من أن بعض الباحثين يرون أن النتائج عن الجيش يمكن تعميمها على جماعات أخرى (Mumford, Zaccaro, Connelly, et al., 2000)، إلا أن هناك حاجة للمزيد من البحوث للتصدي لهذا النقد.

التطبيق:

بالرغم من جاذبية مدخل المهارات بالنسبة للمنظرين والأكاديميين إلا أنه لم يستخدم بشكل واسع في مجال القيادة. وعلى سبيل المثال، لا يوجد هناك حقائب تدريبية مصممة بشكل خاص لتدريب الناس على المهارات القيادية من منظور هذا المدخل. وبالرغم من وجود العديد من البرامج التي تم تصميمها للتدريب على المهارات القيادية للمساعدة الشخصية بشكل عام إلا أن القليل من هذه البرامج مبني على مفهوم مدخل المهارات الذي تم استعراضه في هذا الفصل.

وبالرغم من قلة البرامج التدريبية الرسمية المبنية على مدخل المهارات إلا أن المدخل يوفر معلومات هامة عن القيادة، فهو يقدم خارطة بمهارات القائد يمكن لجميع المستويات التنظيمية بالمنظمة استخدمها. كما أن هذا المدخل يساعدنا في تحديد مواطن قوتنا ومواطن ضعفنا فيما يتعلق بالمهارات الفنية والإنسانية والفكرية. وإذا ما تم تبني المهارات مثل تلك التي تم عرضها في نهاية هذا الفصل فإن الناس يمكن أن يتعرفوا على قدراتهم القيادية الخاصة. درجاتهم تمكنهم من أن يتعرفوا على المجالات التي يحتاجون فيها إلى مزيد من التدريب لتعزيز قدرتهم على العطاء لمنظماتهم.

ومن منظور أشمل، يمكن استخدام مدخل المهارات في المستقبل كإطار لتصميم برامج تطويرية مكثفة في القيادة. هذا المدخل يقدم الدليل على أهمية تدريس القادة الإصغاء، والحلول الإبداعية للمشكلات، ومهارات حل الصراعات، وغير ذلك الكثير.

الحالات الدراسية:

الحالات الدراسـية الثلاثة التاليـة (٣-١، ٣-٢، ٣-٣) تصف حالات قيادية يمكن تحليلها وتقييمها من خلال منظور مدخل المهارات. الحالة الأولى عن باحث رئيس في مركز أبحاث مدعوم من قبل الحكومة الفيدرالية، والحالة الثانية في بيئة عسـكرية تصف كيف يتعامل مقدم مع تقليص قاعدة عسـكرية، أما الحالة الثالثـة تتحدث عن كيف طور مالك مطعم إيطالي وصفته الخاصة للنجاح.

عند قراءة كل واحدة من هذه الحالات حاول أن تطبق مبادئ مدخل المهارات القيادية على القادة ومواقفهم. وفي نهاية كل حالة هناك أسئلة سوف تساعدك على تحليل الحالة.

حالة (٣-١)

فريق بحثي جديد

يعد الدكتور/ آدم وود الباحث الرئيسي في مشروع بحثي مدته (٣) سـنوات مدعوم من قبل الحكومة الفيدرالية بمبلغ مليون دولار أمريكي، وذلك لدراسـة برنامج التوعية الصحية الخاص بكبار السـن ويسـمى المشروع (مـشروع العناية بكبار السـن). وليس على غرار المشـاريع الأخرى التي عمل فيها د/ آدم بمفرده أو مع واحد أو اثنين من الباحثين فإن هذا المشروع يضم (١١) عضواً. يتكون الفريق من باحثين اثنين يحملان شهادة الدكتوراه، وأربعة مساعدين يحملون شهادة الماجستير، وخمسة موظفين يحملون شهادة البكالوريوس. بعد سـنة من عمر المشروع أصبح واضحاً للدكتور/ آدم والفريق أن ميزانية المشروع غير كافية، ولم يتبق لديهم سوى موارد محدودة. يقضي أعضاء الفريق ما بين ٢٠٪ - ٣٠٪ وقتاً إضافياً للعمل على المشروع دون أن يحسب هذا الوقت في المشروع. وبغض النظر عن الصعوبات المالية فـإن جميع أعضاء الفريق ملتزمين بالمشروع ويؤمنون بأهدافه وأهمية النتائج التي سـيتوصل إليهـا. ودكتور/ آدم معروف على مسـتوى الولايات المتحـدة الأمريكية بخبرته وكفاءته في مجال البحوث الصحية، حتى إنه غالباً ما يُطلب منه أن يشارك في مجالس إدارية في الخدمات المعنية في هذا المجال. وتثبت بحوثه المنشورة عدم وجود منافسين له، ويعرف زمـلاؤه في الجامعات أنه باحث متمكن. ويأتي الناس إليه للمسـاعدة والنصح فيما يتعلق بتصميـم البحوث وتحديد المنهجية والأطر النظرية لأبحاثهم. وينظر إلى الدكتور/ آدم على أنه الشخص الذي يستطيع أن يرى الصورة الكبرى في المشاريع الكبيرة.

وبالرغم من القدرات التي لدى الدكتور/ آدم في البحث العلمي إلا أن لديه مشكلات مع فريقه، حيث يعتقد أن هناك الكثير من العمل المطلوب إنجازه لكن أعضاء الفريق لا يعطون الوقت الكافي لمشروع العناية بالمسنين. ويشعر آدم بالإحباط لأن معظم الأعمال البحثية اليومية تحال إلى مكتبه. يدخل آدم إلى الاجتماع الخاص بالبحث ويلقي بجهاز الحاسب الخاص به على طاولة الاجتماع ويقول «أتمنى أنني لم آخذ هذا المشروع فهو يأخذ الكثير من وقتي، ومعظمكم لا يقوم بالمسئوليات المطلوبة منه.» يشعر أعضاء الفريق بالسخط لملاحظات الدكتور/ آدم، فهم يحترمون ويقدرون قدراته، إلا أنهم يرون أن أسلوبه القيادي محبط لهم. ملاحظاته وتعليقاته في الاجتماعات على أعضاء الفريق لها أثر محبط على الفريق البحثي. وبالرغم من أن أعضاء الفريق يبذلون قصارى جهدهم ويعطون المشروع وقتاً إضافياً من وقتهم الخاص، إلا أن الدكتور/ آدم نادراً ما يعبر عن تقديره لجهودهم. يشعر أعضاء الفريق أنهم أعطوا المشروع من وقتهم وجهدهم الكثير ويتقاضون مقابل ذلك أقل مما هو متوقع. ويستهلك المشروع الكثير من طاقة الفريق إلا أن الدكتور/ آدم لا يبدو أنه يتفهم الضغوط التي تواجه أعضاء الفريق.

وقد بدأ أعضاء الفريق يشعرون بالاحتراق من العمل، إلا أنهم يعتقدون أنه يجب عليهم الاستمرار بالمحاولة لوجود ضغوط عليهم من الحكومة الفيدرالية لإنجاز المشروع المتفق عليه. يحتاج الفريق إلى إعداد كتيب عن المشروع للمشاركين في مشروع العناية بكبار السن، إلا أنه لا يوجد مبلغ مالي لتغطية تكاليفه لكن الدكتور/ آدم نجح في إيجاد مصادر تمويل للكتيب تغطي تكاليفه.

وبالرغم من أن أعضاء الفريق مسرورون لقيام الدكتور/ آدم بحل مشكلة تمويل الكتيب، إلا أنهم متأكدون أنه سوف يستخدم ذلك للتدليل على أنه هو من يقوم بأداء معظم المهام المتعلقة بالمشروع.

أسئلة:

١ - بناءً على مدخل المهارات، قيم قيادة الدكتور آدم والعلاقة بينه وبين أعضاء فريق مشروع العناية بكبار السن. هل سينجح المشروع؟

٢ - هل يمتلك الدكتور آدم المهارات الضرورية لكي يكون قائداً فاعلاً للفريق البحثي؟

٣ - يطـرح نموذج المهارات ثلاثة عناصر للقيادة: مهارات حل المشـكلات، ومهارات إصدار الأحـكام الاجتماعيـة، والمعرفـة. لو كنت تـدرب الدكتور آدم على هـذا النموذج، ما القدرات التي سـتركز عليها معه؟ ما التغيير الذي سـتقترحه على الدكتور آدم لتحسين أسلوبه القيادي؟

حالة (٣-٢)

تحول لدى المقدم آدم

كان المقدم جون آدمز يعمل مهندساً بارزاً في قاعدة جوية، وترقى بسرعة من ملازم إلى نقيب وإلى رائد. بالإضافة إلى ذلك، فقد أنهى بنجاح عدة برامج تطويرية في الدفاع الجوي وحصل على شـهادة الماجستير في الهندسة. كانت مهامه في خدماته الأولى تتطلب الإشراف على ١٥ - ٢٠ شـخصاً مسـئولين عن الصيانة الروتينية لطائرات القاعدة. وبعد ترقيه انتقل إلى المشروعات الهندسية مدعومة بعدد قليل من الفنيين.

وبنـاءً على أدائـه المتميز فقد تمت ترقيتـه إلى مقدم قبل زملائه. وبـدلاً من نقله إلى منصب هندسي جديد رأت إدارة الموارد البشرية، وبالتنسـيق مع المشرف عليه، أن يستفيد آدمز من خلال جولة يوسع فيها مداركه وخبراته. ولذلك فقد تم تكليفه بالعمل في قاعدة (س) كمسـئول إداري في القاعدة. وتضم القاعدة الجوية (س) حوالي ٥٠٠٠ موظف ما بين عسكري ومدني.

وكمسئول إداري في القاعدة فقد أصبح آدمز مسئولاً عن الموارد البشرية والمستشار لدى قائد القاعدة في جميع ما يتعلق بقضايا الموارد البشرية. وكان آدمز و(١٣٥) موظفاً عسكرياً ومدنياً مسـئولين عن شئون الموظفين والإعاشة والترقية والدعم الأسري والخدمات الصحية. وبالإضافة إلى ذلك فقد تم تكليف آدمز برئاسة لجنة العلاقات العمالية في القاعدة.

وبانتهـاء الحـرب الباردة، وكجزء من اتفاقية السـلام المعلنة، فقد قـررت الحكومة أن تخفض ميزانية الدفاع. وفي شـهر فبراير، وبعد ستة أشهر من تكليف آدمز كمسئول إداري في القاعـدة أعلنـت الحكومة تخفيض كبير في عدد الجيش وإغلاق عدة قواعد عسـكرية. وبنـاءً على ذلك فقد تقرر إغلاق القاعـدة (س) كقاعدة جوية وتحويلها إلى قاعدة للجيش

خلال سنة واحدة، لتصبح جاهزة لاستقبال القوات الحربية خلال سنتان. وكجزء من برنامج تخفيض حجـم الجيش فقد أصدرت الحكومـة التقاعد التطوعي للمدنيين والعسـكريين. وعلى الراغبين في التقاعد الانتظار إلى بداية شهر إبريل لاتخاذ القرارات المناسبة بهذا الشأن.

تضمنت التوجيهات بشأن تحويل القاعدة ما يلي:

- تستمر القاعدة في عملها الطبيعي لمدة ستة أشهر.
- يجب إعادة توجيه الأسـطول والطواقم والمعدات والأسر إلى قوعد أخرى، ويتم تشـغيلها في بداية شهر أغسطس.
- تخفيض عدد المتبقين المدنيين والعسكريين في القاعدة بنسبة ٣٠٪.
- تستمر القاعدة في توفير قوى بشرية لمهام العمليات.
- يكون التخفيض متفقاً مع البرامج الفيدرالية للتقاعد المبكر التطوعي.
- تكون القاعدة جاهزة لاستيعاب (٢٠٠٠) عسكري جديد متوقع وصولهم خلال سنتين.

وقد تم تكليف آدمـز لوضع خطة للموارد البشرية وفق التوجيهات المحدودة، على أن تكـون القاعدة قادرة على القيام بالمهام المناطة بها. وبناءً على التكليف قام آدمز بمراجعة شـاملة لجميع التعليمات ذات العلاقة لتحول القاعدة وتعرف على جميع القواعد المنظمة للتقاعد التطوعي المبكر. وبعد عدة اجتماعات مع المسـئولين في عدة فروع للقاعدة وضع خطة زمنية للإنجاز، وفي الوقت نفسه عقد عدة اجتماعات مع موظفيه لديه لتحديد كيفية تحقيق التخفيض المطلوب في الفرع الخاص به.

وبعد دراسة أرقام التخفيض المستهدفة في برنامج التقاعد التطوعي كان من الواضح أنه لا يمكـن تحقيـق التخفيض المطلوب. لقد تبين أنه من غير الممكن السـماح لكل من لديه الرغبة بالتقاعد المبكر والموافقة على طلبه، لأن ذلك سـوف يؤدي إلى الشلل للقاعدة. لقد كان من المطلوب تخفيض عدد الوظائف، ولكن يجب أن يحدد من الذي يبقى، ولماذا، وفي أي موقع. وقد واجه آدمز مقاومة عنيفة خلال اجتماعات لتحديد الأقسـام التي يتم فيها التخفيضات الإضافية الكبيرة.

قام آدمز بإجراء تحليل شـخصي للفرع الخاص به دون التشاور مع موظفيه، وبناءً على

ما توصل إليه في تحليله قرر إجراء تخفيضات إضافية. وقد استهدف في التخفيض الإسكان، والخدمات الأسرية، ونوادي الترفيه. كما قرر إجراء تخفيض إضافي بمقدار ١٠٪ في الوظائف العسكرية.

وبعد ما تم تحقيق التخفيضات المطلوبة تم تبليغ المقدم آدمز بأن الحكومة الفيدرالية قبلت تقاعد كل من تقدم بطلب التقاعد المبكر. وقد كان ذلك قراراً غير متوقعاً وتسبب في إحداث نقص حاد في مجالات حيوية ومهمة. وبعد أسابيع من تنفيذ الخطة وصل قائد القاعدة العديد من الشكاوى من عسكريين ومدنيين يتذمرون من تطبيق الخطة.

ارتفعت حالات السخط والتذمر والإحباط بشكل كبير، فلم تجد الأسر التي قررت المغادرة خدمات للمساندة. ووجد المكلفين في التحول أن عليهم أن يعملوا في المساء وأيام عطل الأسبوع. وبالرغم من التكليفات بخارج الدوام للتعامل مع الوضع القائم في القاعدة بشكل عام وفي الفرع الخاص بآدمز إلا أنه وجد نفسه يسعى جاهداً لكي لا يغرق. ومما جعل الوضع أكثر سوءاً هو أن القاعدة تواجه صعوبات في تنفيذ العمليات الحيوية المناطة بها. وطلب قائد القاعدة إجابات. قال آدمز إن خطته حققت جميع المتطلبات والأهداف وأنها متسقة تماماً مع شروط برنامج التقاعد المبكر. رد قائد القاعدة على آدمز «قد يكون ذلك صحيحاً، ولكن نسيت أن تأخذ الصورة الكبرى في حسبانك»

أسئلة:

١ - بناءً على نموذج المهارات كيف تقيم قدرة المقدم آدمز في مواجهة التحديات الإدارية في القاعدة ؟

٢ - كيف تقيم قدرته على القيام بالمهام الإضافية فيما يتعلق بتحول القاعدة؟

٣ - لو كنت ستدرب آدمز على كيفية تحسين مهاراته القيادية ماذا ستقول له؟

حالة (٣-٣)

وصفة آندي

يملك آندي مطعماً إيطالياً يقع بالقرب من إحدى مدن الوسط الغربي الكبيرة. يوجد على جدار المطعم البعيد صورة زيتية معلقة، ولوحة لزورق معلقة على الحائط المقابل

في الأعلى. وفي حائط آخر صورة لشـجرة ليمون. يقول آندي: «أجدادي من سيسـلي، وفي الحقيقة ما زلت أتذكر أنني رأيت جدي يأكل من شـجرة الليمون، تماماً مثل الشـجرة على الحائط».

آنـدي مطمئن من أسـلوبه بالنسـبة للمطعم، ولـه الحق في ذلـك لأن المطعم يحتفل بالذكرى ٢٥ لتأسيسه. أنا متأكد مما أريد أن أفعل، أنا لا أجرب أساليب جديدة لكي أجذب الناس إلى هنا. الناس يأتون إلى هنا لأنهم متأكدون أنهم سـوف يحصلون على طعام جيد. هذا هو مدخلي، لا أكثر ولا أقل. وبالرغم من الصعوبات التي تواجه بعض المطاعم، إلا أن آندي يبدو أنه وجد صيغة النجاح.

عمـل لـدى آندي عدة مديرين منـذ أن افتتح المطعم، وفي الوقـت الراهن لديه ثلاثة مديريـن، هم: كيلي، ودانيـلي، وباتريك. تعمل كيلي مديـرة للمطبخ (تشرف على إعداد الأكل) ومعروفـة بأنهـا أمينة ويمكن الاعتـماد عليها، فهي تحب عملهـا وكفؤة في تحديد الاحتياجـات والإعـداد. وآندي حقيقة يحب كيلي، لكنه يشـعر بالإحبـاط حيالها لأنها لا تنسجم مع مسئول المبيعات، والموردين، والنادلين.

تعمل دانيلي في الاسـتقبال في المطعم منذ سـت سـنوات، وتتفق تماماً مع آندي في أن العميل يأتي في المقام الأول. ويقول آندي إن دانيلي لديها حس بمعرفة رغبات العملاء، حتى قبـل أن يعبروا عنها. وبالرغم من ذلـك إلا أنها غير دقيقة في التعامل مع الأرقام، ولا يبدو أنها قادرة على التغلب على هذا الموضوع.

يعمل باتريك مع آندي منذ أربع سـنوات، ويعمل في الاستقبال، ويمكن أن يعمل كذلك في المطبخ. وبالرغم من أن باتريك لديه أخلاقيات عمل عالية ويتميز في التعامل مع الأرقام، إلا أنه ضعيف في التعامل مع الناس. ولسـبب أو آخر يعامل باتريك العملاء دون إحساس أو مشاعر، إضافة إلى أنه يتعامل مع المشكلات بارتجالية الأمر الذي تسبب له في العديد من المشكلات. تتمنى آندي أن يتحسن باتريك، فهو مدير جيد ويحتاج إلى أن يدرك أنه هناك أشياء بسيطة مهمة تستحق العناية.

وبالرغم من أن آندي يعمل ١٢ ساعة في اليوم، إلا أنه يقضي وقتاً قصيراً في مراجعة الحسابات. فهو لا يفكر في وسـائل لتحسين نسـبة أرباحه من خلال تخفيض بعد المصاريف. يقول آندي

هكذا أنا أعمل، يتصل بي أحد الأشخاص ويسألني إذا كان ممكناً أن يحضر مع مجموعة ومعهم حلواهـم، وأجيبهم بالموافقـة دون تحفظ، ويحضرون وينفقون الكثير مـن النقود. بعد ذلك يخبروننـي بأنهم في الحقيقـة كانوا يرغبون في الذهاب إلى مطعم آخر لكن المطعم لا يسـمح لهم بإحضار حلواهم إلى المطعم. يؤمن آندي تماماً بأن أسلوبه مناسب. وبالمقارنة مع مطاعم أخـرى يعـد مطعم آندي جيداً من حيث نسـبة الأرباح التي يحققهـا. معظم المطاعم تكون راضية عن مستوى أرباح بين ٥٪ - ٧٪، ومطعم آندي الإيطالي يحقق ٣٠٪ أرباح سنوياً.

أسئلة:

استناداً إلى الأفكار التي تم طرحها في مدخل السمات..

١ - ما عوامل نجاح آندي في مطعمه الإيطالي؟

٢ - مـن خلال مدخل المهارات، صف الثلاث مديريـن (كيلي، ودانيلي، وباتريك)؟ ما الذي يجب أن يفعله كل واحد منهم ليحسن مهاراته القيادية؟

٣ - صـف قـدرات آندي القيادية. هل أسـلوبه القيادي يشـير إلى أن القائد لا يحتاج إلى المهارات الثلاث لكي يكون فاعلاً؟

مقياس القيادة:

هناك العديد من الاسـتبانات المعدة لتقييم المهـارات القيادية يمكن الوصول إليها من خلال شـبكة الإنترنت. ومعظم هذه الاسـتبانات معدة للاسـتخدام في التدريب والتطوير لإعطـاء المتدربين مؤشرات على قدراتهم القيادية، إلا أن هذه الاسـتبانات لا تسـتخدم في البحـوث، لأنـه لم يتم اختيار مصداقيتهـا وثباتها. وبالرغم من ذلـك فإنها تعد جيدة من منظور أنها تساعد الشخص للحصول على معلومات عن مهاراته القيادية.

قدمنا في هذا الفصل نموذجاً شمولياً للمهارات مبنياً على دراسات ميدانية عن المهارات القيادية. وبالرغم من أن المقاييس التي اسـتخدمت في هذه الدراسات لها مصداقية عالية وموثوقة، إلا أنها غير مناسـبة لمناقشـة العملية القيادية في هذا الكتاب، لأنها مقعدة إلى درجة كبيرة وتشتمل على أسـئلة مفتوحة. فعلى سـبيل المثـال، اسـتخدم (2000) .Zaccaro, Harding, et al مقاييس

تشـتمل على أسـئلة مفتوحة وكانت طريقة احتسـاب درجاتها معقدة. ولذلك فهي غير مناسبة للاستخدام الذاتي للتعرف على المهارات القيادية.

يتضمـن الجزء التـالي مقياس المهارات. والهدف من المقياس هو مسـاعدتك على فهم كيفية قياس المهارات القيادية والتعرف على درجاتك. تعطيك درجاتك تبعاً للمقياس مؤشراً عـلى قدراتك القيادية. ربما تكون درجاتك جيـدة في العناصر الثلاثة، وربما تكون متفاوتة. سوف تعطيك الدرجات صورة عن مهاراتك. إذا كانت درجاتك جيدة في مهارة وضعيفة في مهارة أخرى، فهذا يساعدك على تحسين جوانب الضعف في قدراتك القيادية في المستقبل.

مقياس المهارات

تعليـمات: اقرأ كل عبارة بعنايـة وقرر إلى أي درجة تصفك، من خلال وضع دائرة على واحد من الأرقام الخمسة على يسار كل عبارة.

المفتاح: (١) ليس صحيح، (٢) صحيح نادراً، (٣) بعض الأحيان صحيح،

(٤) صحيح إلى حد ما، (٥) صحيح تماماً.

م	العبارة	المقياس				
		١	٢	٣	٤	٥
١	أستمتع بمناقشة التفاصيل لمعرفة كيف تعمل الأشياء					
٢	كقاعدة عامة، تبني الأفكار لتحقيق احتياجات الناس أمرٌ سهلٌ بالنسبة لي					
٣	أستمتع في التعامل مع الأفكار المجردة					
٤	تجذبني الأشياء التقنية					
٥	قدرتي على فهم الآخرين أهم عنصر في عملي					
٦	معرفة الصورة الكبرى أمر سهل بالنسبة لي					
٧	إحدى مهاراتي أنني جيد في أنني أجعل الأشياء تعمل					
٨	اهتمامي في الأساس أن توجد بيئة اتصال جيدة					
٩	المشكلات التنظيمية المعقدة تثير اهتمامي وفضولي					
١٠	اتباع التعليمات وتعبئة النماذج تعتبر أمراً عادياً					

١١	فهم الجانب الاجتماعي في المنظمة مهم بالنسبة لي						
١٢	أستمتع بإعداد إستراتيجية لجهة عملي						
١٣	أنا جيد في إنجاز المهام التي أكلف فيها						
١٤	جعل جميع الأطراف تتعاون للعمل مع بعض تحد أستمتع به						
١٥	تحديد وصياغة الرسالة يعتبر عملاً محفزاً						
١٦	أنا أفهم كيف أقوم بالأعمال المطلوب مني أداؤها						
١٧	أنا أهتم بتأثير قراراتي على الآخرين						
١٨	يجذبني التفكير في قيم وفلسفة المنظمة						

الدرجات:

الدرجات التي يتم الحصول عليها من خلال هذه الاستبانة تمثل الصفات القيادية التي ترى بها نفسك، وكيف يراك الآخرون قائداً. ويوضح الجدول لك تصوراتك مقابل تصورات الآخرين، والاختلافات بينها.

والمثال المبين أدناه يقدم تقديرات للصفات الثلاث الأولى التي تساعد في توضيح كيف يمكن استخدام المقياس. وعلى سبيل المثال، ومما يتعلق بصفة الوضوح في الحديث، فقد أعطى القائد نفسه درجة أعلى من الملاحظين. وفيما يتعلق بالصفة الثانية «الإدراك»، أعطى القائد نفسه درجة أقل مما أعطاه الآخرون. وحول صفة «الثقة بالنفس»، كان القائد قريبًا من تقديرات الآخرين لقيادته.

مقياس المهارات مصمم لقياس ثلاث مهارات قيادية هي: المهارات الفنية والمهارات الإنسانية والمهارات المعرفية. ولتحديد درجتك قم بجمع درجات إجابتك عن العبارات: (١، ٤، ٧، ١٠، ١٣، ١٦) تمثل درجتك في المهارات الفنية. ثانياً، اجمع درجات إجابتك عن العبارات: (٢، ٥، ٨، ١١، ١٤، ١٧) وتمثل درجتك في المهارات الإنسانية. ثالثاً، اجمع درجاتك إجابتك عن العبارات: (٣، ٦، ٩، ١٢، ١٥، ١٨) وتمثل درجتك في المهارات المعرفية.

الدرجات النهائية:

- المهارات الفنية ....

- المهارات الإنسانية ....
- المهارات المعرفية ....

تفسير الدرجات:

- من ٢٣ - ٣٠ = درجات عالية.
- من ١٤ - ٢٢ = درجات متوسطة.
- من ٦ - ١٣ = درجات منخفضة.

الدرجات التي تحصل عليها من خلال مقياس المهارات توفر لك معلومات عن مهاراتك القيادية في الثلاث عناصر. وبمقارنة الدرجات التي حصلت عليها تستطيع أن تحدد جوانب قوتك وجوانب ضعفك في مهاراتك القيادية. كما أن درجاتك تعطيك مؤشراً على المستوى الإداري الذي يمكن أن يكون أكثر مناسبة لك.

ملخص:

يمثل القائد في مدخل المهارات المحور الأساسي، ويركز على القدرات لدى القادة بشكل عام. وتمثل الأعمال التي قام بها Katz عام ١٩٥٠ (مدخل المهارات الثلاث) الأساس لمدخل المهارات. وحديثاً تعتبر الأعمال التي قام بها Mumford وزملاؤه (٢٠٠٠) المنطلق في تطوير «نموذج المهارات القيادية» الشمولي.

وبناءً على مدخل مهارات الثلاث تعتمد القيادة الفاعلة على ثلاث مهارات أساسية هي: الفنية، والإنسانية، والمعرفية. وبالرغم من أهمية المهارات الثلاث بالنسبة للقائد بشكل عام، إلا أن أهمية كل مهارة بالنسبة للقائد تعتمد على المستوى الإداري الذي هو فيه. ففي المستويات الإدارية الدنيا تعد المهارات الفنية والإنسانية الأكثر أهمية، وفي الإدارة الوسطى تعد الثلاث مهارات متساوية في الأهمية. أما في الإدارة العليا، فتعتبر المهارات المعرفية والإنسانية الأهم، والمهارات الفنية الأقل أهمية. ويعد القادة فاعلين إذا كانت المهارات لديهم متسقة مع مستوياتهم الإدارية.

تم تطوير نموذج المهارات في عام ١٩٩٠م لكي يوضح القدرات (المعارف والمهارات) التي قد تجعل القائد فاعلاً. ويعد هذا النموذج أكثر تعقيداً مما طرحه Katz، حيث حدد

خمسة عناصر لأداء القائد الفاعل، هي: القدرات والخصائص الشخصية، ومخرجات القيادة، والخبرات الوظيفية، وتأثيرات البيئة. وتعد القدرات القيادية قلب النموذج، وتشـتمل على مهارات حل المشكلات، ومهارات إصدار الأحكام الاجتماعية، والمعرفة. وتتأثر هذه القدرات، وبشـكل مباشر بالخصائص الشـخصية للقائد والمتمثلة في القدرة الإدراكية العامة، والقدرة الإدراكية الشـفافة، والحوافز، والشـخصية. كما أن قدرات القائـد تتأثر بخبراته الوظيفية والبيئة. ويشـير النموذج إلى أن الفاعلة في حل المشـكلات والأداء يمكن تفسيرها من خلال القدرات الأساسية لدى القائد والتي بدورها تتأثر بخصائص القائد وخبراته والبيئة.

وهناك عدة نقاط قوة لتصور القيادة من خلال مدخل المهارات. أولاً، يركز المدخل على القائـد وأهمية قدراتـه، ويجعل التعلم للمهارات محورية في فاعليـة الأداء القيادي. ثانياً، يطـرح النموذج القيادة بأسـلوب يجعلها ممكنة لكل النـاس. وتعد المهارات قدرات يمكن للجميـع تعلمها وتطويرها. ثالثاً، يقـدم مدخل المهارات خريطة متطورة تشرح كيف يمكن تحقيق فاعلية الأداء. وبناءً على هذا النموذج يستطيع الباحثون تطوير خطط جيدة لدراسة العمليـة القيادية. وأخيراً، يقدم هـذا المدخل إطاراً لتعليم القيادة، وتقديم برامج تطويرية تشتمل على الإبداع في حل المشكلات وحل الصراعات، والاستماع، والعمل الجماعي.

كـما أن هنـاك نقاط ضعـف لمدخل المهارات تتمثـل في: أولاً، يتجاوز إطـار النموذج موضوع القيادة، حيث يشـمل (على سـبيل المثـال) الصراع التنظيمـي، والتفكير النقدي، ونظريـة الحوافز، ونظرية الشـخصية. ثانياً، يعد النموذج ضعيفـاً في قدرته التنبئية، إذ لا يـشرح كيف تقود قدرات الشـخص إلى أداء قيادي فاعل. ثالثـاً، يدعي النموذج أنه ليس مدخلاً للسـمات، إلا أن السمات الشخصية مثل: القدرات الذهنية، والحوافز، والشخصية، تلعب دوراً مهماً في النموذج. أخيراً، يعد نموذج المهارات ضعيفاً في الجانب التطبيقي العام، لأنه استند إلى بيانات من القطاع العسكري فقط الأمر الذي يجعله غير قابل للتعميم على القطاعـات الأخرى. وحتى يتم اختبار النموذج في مجتمعات بحثية مختلفة تشـتمل على منظمات صغيرة وكبيرة الحجم وربحية وغير ربحية... إلخ، فإن نتائجه تبقى محل تساؤل.

المراجع:

Bass, B. M. (1990). Bass 6 Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial application (3rd eel.). New York: Free Press.

Connelly, M. S., Gilbert, J. A., Zaccaro, S. J., Threlfall, K. V., Marks, M. A., & Mumford, M. D. (2000). Exploring the relationship of leadership skills and knowledge to leader performance. Leadership Quarterly, 11 (1), 65-86.

Katz, R. L. (195 5). Skills of an effective administrator. Harvard Business Review, 33(1), 33-42.

Mumford, M.D., & Connelly, M.S. (1991). Leaders as creators: Leader performance and problem solving in ill-defined domains. Leadership Quarterly, 2,
289-315.

Mumford, M.D., Zaccaro, S. J., Connelly, M.S., & Marks, M.A. (2000). Leadership skills: Conclusions and future directions. Leadership Quarterly, 11 (1),
155- 170.

Mumford, M. D., Zaccaro, S. J. , Harding, F. D., Jacobs, T. 0., & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. Leadership Quarterly, 11(1), ll-35.

Mumford, T. V., Campion, M. A., & Margeson, F. P. (2007). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. LeadershifJ Quarterly, 18, 154-166.

Yammarino, F. J. (2000). Leadership skills: Introduction and overview. Leadership Quarterly, 11 (l), 5-9.

Zaccaro, S. J., Gilbert, J., Thor, K. K., & Mumford, M.D. (1991). Leadership and social intelligence: Linking social perceptiveness and behavioral flexibility to leader effectiveness. Leadership Quarterly, 2, 317-3 31.

Zaccaro, S. J., Mumford, M. D., Connelly, M. S., Marks, M.A., & Gilbert, J. A. (2000). Assessment of leader problem-solving capabilities. Leadership Quarterly, 11(1), 37-64.

الفصل الرابع
مدخل الأسلوب

الوصف:

يركز مدخل الأسلوب على سلوك القائد، وهذا يميزه عن مدخل السمات (الفصل الثاني) الـذي يركز على الخصائص الشـخصية للقائـد، وكذلك يميزه عن مدخـل المهارات (الفصل الثالث) الذي يركز على قدرات القائد. ويركز مدخل الأسلوب بشكل حصري على ما يفعله القادة وكيف يتصرفون. وفي انتقال دراسة القيادة إلى أسلوب القائد أو سلوكياته، فقد وسع مدخل الأسلوب من دراسة القيادة لتشتمل على أفعال القادة في ظروف مختلفة.

ولقد حدد الباحثون الذين يدرسون مدخل الأسلوب نوعين عامّين من السلوكيات تتشكل منهـما قيادة ما: (١) السـلوكيات المتعلقـة بالعمل و(٢) السـلوكيات المتعلقة بالعلاقات الاجتماعية. وتسـهل السلوكيات المتعلقة بالعمل من تحقيق الأهداف، فهي تساعد أعضاء المجموعة على تحقيق أهدافهم. أما السـلوكيات المتعلقة بالعلاقات فتساعد التابعين على الشعور بالارتياح مع أنفسهم، وبعضهم مع بعض، ومع الموقف الذي يجدون أنفسهم فيه. والهدف الرئيسي لمدخل الأسلوب هو شرح كيفية الجمع بين هذين النوعين من السلوكيات من قبل القادة للتأثير في الجهود المبذولة من قبل التابعين من أجل تحقيق الأهداف.

ولقد أجريت دراسـات استقصائية عديدة للبحث في مدخل الأسلوب، فبعض الدراسات الأولى التـي تمت أجريت في جامعة ولاية أوهايو في أواخر الأربعينيات من القرن العشرين، اسـتناداً إلى ما توصل إليه ستوجديل (١٩٤٨). والذي أشـار إلى أهمية أخذ جوانب أخرى في بحوث القيادة بالإضافة إلى السـمات. وفي الوقت نفسـه تقريباً كانت مجموعة أخرى من الباحثين في جامعة ميتشـغان تجري سلسلة من الدراسات التي ركزت على كيفية عمل القيـادة في المجموعات الصغيرة. والخط الثالث من الأبحـاث أجراه بليك Blake وموتون Mouton في أوائل الستينيات من القرن العشرين؛ حيث ركز على كيفية استخدام المديرين للسلوكيات المتعلقة بالعمل والسلوكيات المتعلقة بالعلاقات الاجتماعية في البيئة التنظيمية.

ويمكن تصنيف العديد من الدراسات والبحوث تحت مدخل الأسلوب، غير أن الدراسات

التي قامت بها جامعتا ولاية أوهايو وميتشغان، وبليك وموتون (١٩٦٤، ١٩٧٨، ١٩٨٥) تمثل بقـوة الأفكار التي طرحت في هذا المدخل. وبالنظر عن قرب إلى كل من هذه المجموعات من الدراسات، فإنه يمكن إعطاء صورة أوضح عن الأسس والمعطيات لمدخل الأسلوب.

دراسات جامعة ولاية أوهايو:

نظراً لاعتقادهم بأن دراسـة القيادة بوصفها سـمات للشـخصية عديمة الجدوى، فقد قام مجموعة من الباحثـين بجامعة أوهايو لتحليل كيفية تصرف الأفراد حين يكونون قادة لمجموعة أو منظمة وقد أجري هذا التحليل من خلال الطلب من التابعين تعبئة استبانات حول قادتهم، وفي الاسـتبانات كان يتعين على التابعين تحديـد عدد المرات التي يقوم فيها قادتهم بممارسة أنواع معينة من السلوك.

ولقد تم تطوير المقياس الأصلي الذي تم استخدامه في هذه الدراسات من قائمة تضم أكثر من ١٨٠٠ عبارة تصف أنواعاً مختلفة من سـلوك القائد. ومن خلال هذه القائمة الطويلة من العبارات، جاءت الاسـتبانة لتضم ١٥٠ سؤالاً، وسـميت «مقياس وصف سلوك القائد» (LBDQ) (هيمفيل وكونز ١٩٥٧)، ووزع هذا المقياس على مئات الأشـخاص في المؤسسات التعليمية والعسـكرية والصناعية؛ وأظهرت النتائج أن مجموعات معينة من السلوك كانت تجسـد الخصائص الأساسـية للقادة. وبعد ذلك بخمس سـنوات، نشر ستوجديل (١٩٦٣) نسـخة مختصرة من مقياس وصف سلوك القائد. والصيغة الجديدة التي سميت «مقياس وصف سلوك القائد الثاني عشر (XII - LBDQ)، أصبحت هي الصيغة الأكثر استخداماً من قبل الباحثين، ومقياس الأسلوب الشبيه بمقياس وصف سلوك القائد سوف يأتي في نهاية هذا الفصل. ويمكن استخدام هذا المقياس لتقويم السلوك القيادي الخاص بكل فرد.

وقـد وجد الباحثون أن إجابـات التابعين على المقياس تجمعت حـول نموذجين عامين لسـلوكيات القادة هما: (١) الشروع في التنظيم والبناء، و(٢) الاعتبار (سـتوجديل ١٩٧٤). كانت سـلوكيات الشروع في البناء في الأسـاس السـلوكيات الخاصة بالعمل، وتشمل أعمالاً كتنظيم العمل، ومواءمة التنظيم لبيئة العمل، وتحديد المسؤوليات، ووضع جداول لأنشطة العمل. وكانت سـلوكيات الاعتبار في الأسـاس السـلوكيات المتعلقة بالعلاقات الاجتماعية، واشتملت على بناء الصداقات الحميمة والاحترام والثقة والود بين القادة والأتباع.

ونوعا السـلوك اللذان تم تحديدهما من خلال صيغة مقياس وصف سلوك القائد الثاني عشر يمثلان صلب مدخل الأسـلوب. وهذه الأسـاليب أساسـية لما يفعله القادة. فالقادة يوفـرون البيئة التنظيمية لأتباعهم وينمونهم. ولقد نظرت دراسـات جامعة ولاية أوهايو إلى هذين النوعين من السـلوك عـلى أنهما مختلفان ومسـتقلان، ولم يُعتقد أنهما نقطتان في سلسـلة متصلة واحدة، ولكن على أنهما سلسـلتان مختلفتان. وعلى سبيل المثال، يمكن لقائد ما أن يحصل على درجات عالية في بناء التنظيم ويحصل كذلك على درجات عالية أو منخفضة في السـلوكيات الخاصة بالعمل. وبالمثل، يمكـن لقائد ما أن يحصل على درجات منخفضة في سلوكيات بناء التنظيم ويحصل كذلك على درجات منخفضة أو عالية في سلوك الاعتبار. والدرجة التي يحصل عليها قائدٌ ما - رجلاً كان أو امرأة - في سـلوك معين ليسـت لها علاقة بالدرجة التي يحصل عليها في سلوك آخر.

ولقد أجريت العديد من الدراسات لتحديد أي سلوكيات القيادة الأكثر تأثيراً في مواقف معينـة. ولقد وُجد في بعض الحالات أن سـلوك الاعتبار المرتفع هـو الأكثر تأثيراً، ولكن في مواقف أخرى وُجد أن السـلوك المتعلق بالعمل كان هـو الأكثر تأثيراً. ولقد أظهرت بعض البحوث أن الدرجة المرتفعة في السـلوكين تعد الأفضل بالنسـبة للقيـادة. وتحديد القائد لكيفية الدمج بين سلوكي المهمة والعلاقات كان هو مجال تركيز الباحثين في مدخل الأسلوب، ومدخل مسـار الهدف، الذي تمت مناقشـته في الفصل السـادس، إذ يقـدم أمثلة لنظرية القيادة التي تحاول توضيح كيف يعمل القادة على الدمج بين سلوكي الاعتبار والمهمة.

دراسات جامعة ميتشغان:

بينما كان الباحثون في جامعة ولاية أوهايو يقومون بتطوير مقياس وصف سلوك القائد، كان الباحثون في جامعة ميتشغان يدرسون أيضاً سلوك القيادة، مع إعطائهم اهتماماً خاصاً بتأثير سـلوكيات القادة في أداء المجموعات الصغـيرة (كارت رايت وزاندر Cartwright & Zander, 1960؛ كاتز وكاهن Katz & Kahn, 1950؛ ليكرت Likert, 1961, 1967).

وقد حدد برنامج الأبحاث بجامعة ميتشغان نوعين لسلوكيات القيادة، هما: (١) سلوك توجيـه الموظف، و(٢) سـلوك توجيه الإنتاج. أما سـلوك توجيه الموظف فيصف سـلوك

القــادة الذين يتعاملون مــع التابعين من منطلق العلاقات الإنســانية. فهم يتعاملون مع الموظفــين من منطلق كونهم بشر، يقدِّرون فرديتهم، ويولون حاجاتهم الشــخصية اهتماماً خاصاً (باورز وسيشــور Bowers & Seashore, 1966). وسلوك توجيه الموظف شبيه جداً بمجموعة السلوكيات التي حددتها دراسات جامعة ولاية أوهايو على أنها سلوك الاعتبار.

ويشــير ســلوك توجيه الإنتاج إلى ســلوكيات القيــادة التي تؤكد عــلى الجوانب الفنية والإنتاجية للوظيفة. ومن خلال هذا الســلوك، يُنظر إلى الموظفين على أنهم وســيلة لإنجاز العمل (باورز وسيشــور Bowers & Seashore, 1966). ويماثل ســلوك الإنتاج مجموعة السلوكيات الخاصة بالعمل التي تم تحديدها في دراسات جامعة ولاية أوهايو.

وعلى عكس باحثي جامعة ولاية أوهايو فقد قدم باحثو جامعة ميتشــغان في دراساتهم الأوليــة تصورهم لتوجيه الموظف ولتوجيه الإنتاج على أنهما نهايتان متعارضتان لسلســلة متصلــة واحدة، وأوحى هــذا بأن القادة الذيــن يميلون إلى التركيز على الإنتــاج كانوا أقل اهتماماً بالموظفين، أما القادة الذين يميلون نحو الموظفين، فكانوا أقل اهتماماً بالإنتاج. ومع اكتمال المزيد من الدراسات، قدم الباحثون تصورهم لبناءين اثنين شبيهين بدراسات جامعة ولايــة أوهايو عــلى أنهما توجهان مســتقلان للقيادة (كاهــن Kahn, 1956). وعندما تم التعامل مع الســلوكين على أنهما توجهان مستقلان، بات يُنظر إلى القادة على أنهم قادرون على التركيز على الإنتاج والموظفين في الوقت نفسه.

وفي الخمسينيات والستينيات من القرن العشرين كانت هناك الكثير من الدراسات التي أجراها باحثو جامعتي ولاية أوهايو وميتشغان لتحديد كيف يمكن للقادة الجمع على أفضل نحو بين ســلوكي العمل والعلاقة من أجل تعظيم تأثير هذه الســلوكيات على رضا التابعين وأدائهم. وكان الباحثون أساساً يعملون للوصول إلى نظرية عامة للقيادة تفسر تأثير القيادة في كل موقف. والنتائج التي تمخضت عن ذلك الكم الكبير من الدراســات والأدبيات كانت متناقضة وغير واضحة (يوكل Yukl, 1994). وعلى الرغم من أن بعض هذه النتائج أشارت إلى إيجابيــة التركيــز العالي على العمــل والعلاقة في جميع المواقف (ميســومي Misumi, 1985)، إلا أن نتائج البحوث في هذا الشأن كانت غير حاسمة.

الشبكة الإدارية (القيادية) لبليك وموتون:

ربما كان أشهر نموذج للسلوك الإداري هو الشبكة الإدارية، التي ظهرت لأول مرة في أوائل الستينيات من القرن العشرين؛ ومنذ ذلك الوقت تم تنقيحها ومراجعتها مرات عديدة (بليك وماكنزي Blake & McCanse 1991؛ بليك وموتون، ١٩٦٤، ١٩٧٨، ١٩٨٥). وهو نموذج يتم استخدامه على نحو شامل في التدريب والتطوير التنظيميين. والشبكة الإدارية التي أعيد تسميتها إلى الشبكة القيادية، صُممت لتوضيح كيفية مساعدة القادة للمنظمات على تحقيق أهدافها من خلال عاملين، هما: (١) الاهتمام بالإنتاج، و(٢) الاهتمام بالموظفين. وعلى الرغم من أن هذين العاملين قد تم وصفهما على أنهما توجهان للقيادة في النموذج، إلا أنهما يمثلان سلوكي القيادة نحو العمل والعلاقة اللذين نناقشهما في هذا الفصل.

ويشير التركيز على الإنتاج إلى كيفية اهتمام القائد بتحقيق المهام التنظيمية. وهو يشتمل على مدى واسع من الأنشطة، من بينها الاهتمام بالقرارات المتعلقة بالسياسات، وتطوير المنتج الجديد، وقضايا العملية، وعبء العمل، وحجم المبيعات. وفي ظل عدم اقتصاره على الأشياء الملموسة، فإن الاهتمام بالإنتاج يشتمل على كل ما تسعى المنظمة إلى تحقيقه (بليك وموتون، ١٩٦٤).

ويشير التركيز على الموظفين إلى كيفية اهتمام القائد بالموظفين داخل المنظمة الذين يحاولون تحقيق أهدافها. ويتضمن هذا الاهتمام الولاء التنظيمي والثقة، وتنمية القيم الشخصية لدى الموظفين، وتوفير ظروف العمل الجيدة، والحفاظ على هيكل عادل للمرتبات، وتنمية علاقات اجتماعية جيدة (بليك وموتون، ١٩٦٤).

وتربط الشبكة القيادية (أو الشبكة الإدارية) بين الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالموظفين في نموذج يضم محورين متقاطعين (انظر الشكل ٣ - ١). ويمثل المحور الأفقي اهتمام القائد بالإنتاج، في حين يمثل المحور الرأسي اهتمام القائد بالموظفين. وقد تم وضع كل من المحورين على أنه مقياس يتألف من تسع نقاط، تمثل فيه النقطة (١) أدنى الاهتمام، وتمثل فيه النقطة (٩) أقصى الاهتمام. ومن خلال وضع النقاط على كل من المحورين يمكن استنباط أساليب قيادية عديدة. وتصور الشبكة القيادية أساليب القيادة الرئيسة الخمسة،

وهي: (١) الإدارة المتسلطة (٩,١)، (٢) إدارة النادي الاجتماعي (١,٩)، (٣) الإدارة الفقيرة (١,١)، (٤) إدارة منتصف الطريق (٥,٥)، (٥) إدارة الفريق (٩,٩).

الإدارة المتسلطة (٩,١):

إن أسلوب القيادة (٩,١) يضع الكثير من التركيز على متطلبات المهام والوظيفة، والقليل من التركيز على الموظفين؛ إذ يتم النظر إلى الموظفين على أنهم أدوات لتحقيق الأهداف. ولا يتم التواصل مع التابعين إلا بهدف إعطاء تعليمات عن أداء العمل. وهذا الأسلوب مدفوع بالنتائج، ويُنظر إلى الموظفين كأدوات لتحقيق هذه الغاية. ويُنظر غالباً إلى القائد (٩,١) على أنه متحكم، وكثير الطلبات، وقيادته صعبة، ويستخدم السلطة بشكل مفرط.

إدارة النادي الاجتماعي (١,٩):

يمثل أسلوب (١,٩) اهتماماً قليلاً بتحقيق المهام، مع اهتمام عالٍ بالعلاقات بين الأشخاص. وفي ظل عدم الاهتمام بالعمل يركز قادة (١,٩) على اتجاهات الموظفين ومشاعرهم، وتلبية حاجاتهم الشخصية والاجتماعية. وهم يحاولون إيجاد مناخ إيجابي من خلال تبني مبدأ الموافقة مع الآخرين ومساعدتهم والعمل على راحتهم وعدم إثارة قضايا جدلية تزعجهم.

الإدارة الفقيرة (١,١):

يمثل أسلوب (١,١) القائد غير المهتم بعلاقات العمل والعلاقات بين الأشخاص. وهذا النوع من القادة لديه الشعور بكونه قائداً، لكنه انسحابي وعديم التدخل. وغالباً ما يكون لقادة (١,١) اتصال ضعيف بالتابعين، ويمكن وصفهم على أنهم غير مهتمين، وغير ملتزمين، ومتذمرون، وغير مبالين.

إدارة منتصف الطريق (٥,٥):

يصف أسلوب (٥,٥) القادة الذين يعملون على التوفيق، ولديهم اهتمام متوسط بالعمل، وبالموظفين الذين يؤدون العمل. وهم يوجدون توازناً أو خليطاً بين الاهتمام بالموظفين

والاهتمام بالعمل في الوقت نفسه. وأسلوبهم التوفيقي يفقدهم القدرة في التركيز على العمل (الإنتاج) وكذلك التركيز على حاجات الموظف. ومن أجل الوصول إلى توازن ما، فإن القائد (٥,٥) يتجنب الصراع، ويؤكد على مستويات أداء وعلاقات بين الأشخاص متوسطة. وغالباً ما يوصف هذا النوع من القادة بأنهم مناسبون، ويفضلون الوسطية، وعدم الاختلاف، ويتجاهل قناعاتهم من أجل تحقيق «التقدم».

إدارة الفريق (٩,٩):

يضع أسلوب (٩,٩) تركيزاً قوياً على كل من العمل والعلاقات بين الأشخاص. وهو يشجع وجود درجة عليا من المشاركة والعمل كفريق في المنظمة، ويلبي الحاجة الأساسية لدى الموظفين حتى يشاركوا ويلتزموا بعملهم. وفيما يأتي بعض العبارات التي يمكن استخدامها لوصف القائد (٩,٩): يحفز على المشاركة، يتصرف بحزم، يطرح القضايا للنقاش المفتوح، يجعل الأولويات واضحة، يخترق الحواجز، يتصرف بعقل مفتوح، يستمتع بالعمل.

الشكل (٤-١)

الشبكة القيادية: الاهتمام بالنتائج



SOURCE: The Leadership Grid figure, Paternalism figure, and Opportunism from Leadership Dilemmas - Grid Solutions, by Robert R. Blake and Anne Adams McCanse (formerly the Managerial Grid by Robert R. Blake and Jane S. Mouton). Houston: Gulf Publishing Company (p. 29). (Opportunism figure: p. 31). Copyright 1991 by Scientific Methods, Inc. reproduced by permission of the owners.

وبالإضافة إلى الأساليب الخمسة الرئيسة التي وصفت في الشبكة القيادية، حدد بليك وزملاؤه أسلوبين آخرين يجسدان جوانب عديدة للشبكة.

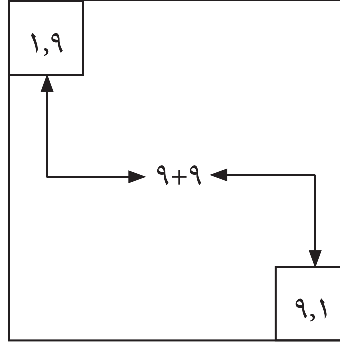
الأبوية/ الأمومية:

يمثل الأسلوب الأبوي/ الأمومي القائد الذي يستخدم كلاً من أسلوبي (٩,١) و(١,٩)؛ ولكنه لا يدمج بينهما (انظر الشكل ٤ - ٢). ويمثل ذلك «الديكتاتور الخيِّر» الذي يتصرف بلطف

لتحقيق أهداف المنظمة. ويتعامل الأسـلوب الأبوي/ الأمومي في الأساس مع الموظفين كما لو كانوا غير ذي علاقة بالعمل.

الشكل (٤ - ٢)

الأبوية/الأمومية: المكافأة والموافقة تمنح للناس في مقابل الولاء والإذعان؛ وعدم الطاعة يؤدي إلى العقوبة



SOURCE: The Leadership Grid figure, Paternalism figure, and Opportunism from Leadership Dilemmas - Grid Solutions, by Robert R. Blake and Anne Adams McCanse (formerly the Managerial Grid by Robert R. Blake and Jane S. Mouton). Houston: Gulf Publishing Company (p. 29). (Opportunism figure: p. 30). Copyright 1991 by Scientific Methods, Inc. reproduced by permission of the owners.

الانتهازية:

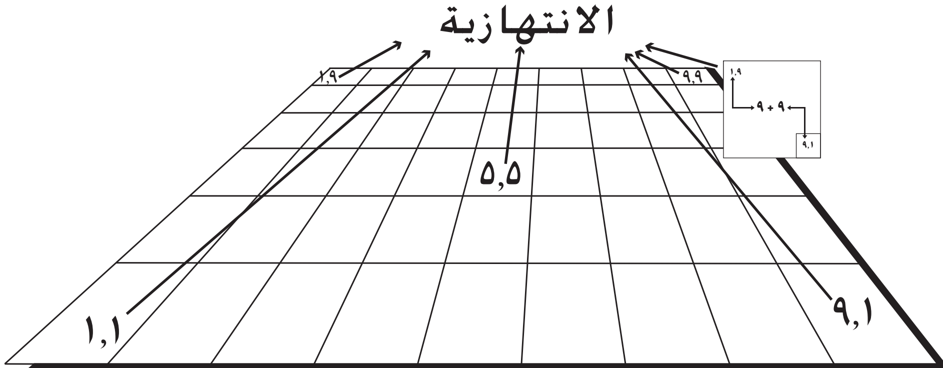
تعني الانتهازية، القائد الذي يقوم بالمزج بين الأساليب القيادية الخمسة بهدف تحقيق منفعة شخصية (انظر الشكل ٤ - ٤).

ويشـير بليك وموتون (١٩٨٥) إلى أن أي شـخص عادة ما يستخدم أسلوباً قيادياً محدداً من الأساليب القيادية الخمسة في معظم المواقف، وأسلوباً احتياطياً. والأسلوب الاحتياطي هـو ما يلجأ إليه القائد حين يكون تحـت الضغوط، حين لا تفلح الطريقة التي تعوَّد عليها لإنجاز العمل.

وباختصار تعد الشـبكة القيادية مثالاً للنموذج العملي للقيادة الذي يقوم على سلوكين رئيسـين للقيادة: العمل والعلاقات. وهي تشبه بشـكل كبير الأفكار والنتائج التي ظهرت

في دراســات كل من ولاية أوهايو، وجامعة ميتشــغان، وتستخدم الشبكة القيادية في مجال التطوير التنظيمي في أنحاء العالم.

الشكل (٤ - ٤)



(في الإدارة الانتهازية يتكيف الناس ويغيرون أســاليبهم القيادية للحصول على أكبر ميزة، ويتم الأداء وفقاً لنظام المصلحة الشخصية، ويبذل الجهد فقط لتحقيق مصالح شخصية).

SOURCE: The Leadership Grid figure, Paternalism figure, and Opportunism from Leadership Dilemmas - Grid Solutions, by Robert R. Blake and Anne Adams McCanse (formerly the Managerial Grid by Robert R. Blake and Jane S. Mouton). Houston: Gulf Publishing Company (p. 29). (Opportunism figure: p. 30). Copyright 1991 by Scientific Methods, Inc. reproduced by permission of the owners.

كيف يعمل مدخل الأسلوب؟

عــلى عكس الكثير من المداخل التي نوقشــت في هذا الكتاب، فإن مدخل الأســلوب لا يعــد نظرية منقحــة تقدم مجموعة منظمــة ودقيقة من الوصفات بهدف ســلوك قيادي فاعل. بل إن مدخل الأسلوب يقدم إطاراً لتقويم القيادة بشكل عام، مثل السلوك المتعلق بالعمل والسلوك المتعلق بالعلاقات. ولا يعمل مدخل الأسلوب من خلال إعلام القادة كيف يتصرفون، وإنما من خلال وصف المكونات الرئيسة لسلوكهم.

يذكّر مدخل الأسلوب القادة بأن أفعالهم نحو الآخرين تحدث على مستوى العمل وعلى مستوى العلاقات. وفي بعض المواقف يحتاج القادة إلى أن يكونوا أكثر تركيزاً على العلاقات؛

في حـين يحتاجون في مواقف أخرى أن يكونوا أكثر تركيزاً على العمل. وبالمثل يحتاج بعض التابعـين إلى قادة يقدمون لهم توجيهاً مكثفاً، في حين يحتاج آخرون إلى قادة يقدمون لهم الكثير من الرعاية والدعم. ويقدم مدخل الأسلوب للقائد فرصة للنظر إلى أسلوبه من خلال تقسيمه إلى بُعدين أساسيين.

ولعل المثال الآتي يسـاعدنا في توضيح كيفية عمل مدخل الأسلوب: تصور وجود فصلين دراسيين بالجامعة في اليوم الأول للدراسة، وأستاذين جامعيين ذوي أسلوبين مختلفين تماماً. تأتي البروفيسورة سميث إلى الفصل، وتقدم نفسها، وتأخذ كشفاً بالحضور، وتستعرض المدخل الدراسي، وتبين الواجب الأول، ثم تغادر الفصل. وتأتي البروفيسورة جونز إلى الفصل؛ وبعد تقديم نفسها واستعراضها للمدخل الدراسي، تحاول مساعدة الطلاب في تعرف بعضهم على بعض، بالطلب من كل طالب أن يتحدث قليلاً عن نفسه، وعن تخصصه، وعن الأنشطة غير الأكاديمية المفضلة لديه. إن أسلوبي القيادة لكل من البروفيسورة سميث والبروفيسورة جونز مختلفان تماماً. ويمكن تسـمية ما قامت به البروفيسورة سميث بالسلوك المتعلق بالعمل، في حين أن ما قامت به البروفيسـورة جونز هو السـلوك المتعلق بالعلاقات. ويقدم مدخل الأسـلوب طريقة لإخبار البورفيسورتين عن الاختلافات الموجودة في سلوكيهما. واستناداً إلى اسـتجابة الطلاب إلى أسلوبيهما، فإن البروفيسـورتين قد ترغبان في تغيير سلوكهما من أجل تحسين تدريسهما في اليوم الأول للدراسة.

وعموماً، يقدم مدخل الأسلوب وسيلة لتقويم سلوكيات القادة بشكل عام. وهي تذكِّر القـادة بـأن تأثيرهم في الآخرين يحـدث من خلال المهام التي يؤدونهـا، وكذلك من خلال العلاقات التي ينشئونها.

نقاط القوة:

يقدم مدخل الأسلوب إسهامات إيجابية عديدة لفهمنا لعملية القيادة.

أولاً - يمثـل هذا المدخـل تحولاً كبيراً في التركيز العام للبحـوث في مجال القيادة، حيث تعامل الباحثون قبل ظهوره مع القيادة بصفة حصرية على أنها سمة شخصية (انظر الفصل الثاني). وقد وسَّـع مدخل الأسلوب من مجال البحوث حول القيادة لتشتمل على سلوكيات

القــادة، وما يفعلونــه في مواقف مختلفــة. ولم يعد تركيز القيادة منصبــاً على الخصائص الشخصية للقادة؛ وإنما امتد ليشمل ما يفعله القادة وكيفية تصرفهم.

ثانياً - أثبتت الدراسات العديدة في أسلوب القيادة صحة ومصداقية الطروحات الرئيسة التــي طرحها مدخل الأســلوب، الذي تمــت صياغته وطرحه من قبــل باحثي جامعة ولاية أوهايو وجامعة ميتشجان، وفيما بعد في أعمال بليك وموتون (١٩٦٤، ١٩٧٨، ١٩٨٥) وبليك وماكنــزي (١٩٩١) برهنت عليه الكثير من الدراســات البحثية حيــث قدمت منهجاً عملياً لفهم عملية القيادة.

ثالثاً - وعلى مستوى المفهوم، أكد الباحثون في مدخل الأسلوب أن أسلوب القائد يتألف في الأســاس من نوعين رئيسين من السلوك، هما: السلوك المتعلق بالعمل والسلوك المتعلق بالعلاقــات. ولا يمكن التقليل من أهمية هذه النتيجــة. وعندما تحدث العملية القيادية، فإن القائد يتصرف وفقاً لهذين الأســلوبين؛ ومفتاح أن يكون قائداً فاعلاً غالباً ما يســتند إلى كيفية موازنة القائد بين هذين الأسلوبين حيث يشكلان معاً صلب عملية القيادة.

رابعاً - إن مدخل الأســلوب استكشــافي، حيث يزودنا بخريطة تصورية واســعة جديرة باســتخدامها في محاولاتنا لفهم تعقيــدات القيادة. ويمكن للقــادة أن يتعلموا الكثير عن أنفســهم، وعن الآخرين من خلال النظر إلى سلوكياتهم من خلال بُعدي العمل والعلاقات. ويمكن للقادة بالاســتناد إلى مدخل الأســلوب أن يقوموا أفعالهم ويحددوا كيف يرغبون في تغيير أنفسهم من أجل تحسين أسلوبهم في القيادة.

نقاط الضعف:

إلى جانب ما لمدخل الأسلوب من نقاط قوة، توجد هناك العديد من نقاط الضعف:

أولاً - إن البحث في الأساليب لم يظهر بشكل كافٍ العلاقة بين الأساليب القيادية ونتائج الأداء (بريمان، ١٩٩٢؛ يوكل، ١٩٩٤). ولم يتمكن الباحثون من إيجاد علاقة ثابتة بين سلوكي العمل والعلاقات، والنتائج، مثل الروح المعنوية، والرضا الوظيفي، والإنتاجية. وطبقاً ليوكل (١٩٩٤) فــإن «نتائج هذا المجهود البحثي الهائل كانت متناقضة وغير حاســمة في أغلبها» (ص، ٧٥). وأضاف بأن النتيجة القوية الوحيدة التي يمكن اســتخلاصها من أساليب القيادة

هي أن القادة هم الذين يراعون حقوق ومشاعر الآخرين ويتمتع تابعوهم برضا أكثر.

ثانيــاً - فشــل هذا المدخل في إيجاد أســلوب عام للقيادة يمكن أن يكــون فاعلاً في كل موقف تقريباً. ويبدو أن الهدف الرئيس للباحثين الذين درسوا مدخل الأسلوب هو تحديد مجموعة عامة من الســلوكيات القيادية التي تقود بشــكل منتظم إلى تحقيق نتائج فاعلة. وبسبب التناقضات في نتائج البحوث فإن هذا الهدف لم يتم الوصول إليه أبداً. ومثل مدخل الســمات الذي لم يكن قادراً على تحديد الخصائص الشــخصية المحددة للقادة، فإن مدخل الأسلوب لم يكن قادراً كذلك على تحديد السلوكيات العامة المرتبطة بالقيادة الفعالة.

ثالثاً - يشــير مدخل الأسلوب إلى أن أســلوب القيادة الأكثر تأثيراً هو الأسلوب (الأعلى– الأعــلى) (أي الدرجة القصوى في الســلوك المتعلــق بالعمل والدرجة القصوى في الســلوك المتعلــق بالعلاقــات). غير أن بعض الباحثــين (وأعني بليك وماكنزي، ١٩٩١؛ وميســومي، ١٩٨٥) أفادوا بأن المديرين الذين حصلوا على الدرجة القصوى في الســلوك المتعلق بالعمل والدرجة القصوى في الســلوك المتعلق بالعلاقات (أي الأعــلى - الأعلى) هم الأكثر تأثيراً؛ إلا أن ذلــك لم يكن كذلك في جميــع المواقف. وفي الواقع فقد قدمت نتائج البحوث بشــكل عام دعماً محدوداً لأســلوب «الأعلى – الأعلى» (يوكل، ١٩٩٤). فقد تتطلب مواقف معينة أســاليب قيادية مختلفة؛ وبعضها قد يكون معقداً ويتطلب ســلوكاً عالياً في العمل، في حين أن مواقف أخرى ربما تكون بســيطة وتتطلب ســلوكاً مســانداً. وعند هذه النقطة في تطور البحوث حول مدخل الأســلوب يظل من غير الواضح ما إذا كان أســلوب (الأعلى – الأعلى) هو أسلوب القيادة الأكثر تفضيلاً.

التطبيق:

يمكن تطبيق مدخل الأسلوب بسهولة واستمرار في العملية القيادية، وفي جميع المستويات وداخل كل أنواع المنظمات، حيث يمارس المديرون باستمرار سلوكي العمل والعلاقات. ومن خلال تقويم أساليبهم الخاصة، يمكن للمديرين تحديد كيفية تواصلهم مع الآخرين، وكيفية تغيير ســلوكياتهم لتكون أكثر تأثيراً. ومدخل الأســلوب في الأســاس يقــدم مرآة للمديرين تساعد في الإجابة عن السؤال المتكرر: «ما وضعي باعتباري قائداً»

وفي مجـال التدريـب والتطوير في القيـادة، يتم تصميم برامج عديـدة في جميع أنحاء الوطن وفقاً لمدخل الأسلوب. وكل هذه البرامج تقريباً قد صممت على نحو متشابه حيث تتضمــن إعطاء المديرين مقاييس تقيس معرفة ســلوكهم بالعمل وبالعلاقات مع تابعيهم، ويستخدم المشاركون هذه التقويمات لتحسين أساليبهم القيادية بشكل عام.

وتعد الشــبكة القيادية لبليك وموتــون (الذي كان يطلق عليه الشــبكة الإدارية) أحد أمثلة برامج التدريب والتطوير التي تركز بشكل حصري على أساليب القائد. ويركز برنامج الشــبكة القياديــة على زيادة الإنتاجية، وتحســين المعنويات، واكتســاب التــزام الموظف. ويتعلــم المديرون في البرنامج كيفية تعريف القيادة الفاعلة وتحقيق أفضل النتائج الإدارية الممكنة وتحديد وتغيير السلوكيات القيادية غير الفاعلة، من خلال التقويم الذاتي، وخبرات المجموعــات الصغيرة، والانتقادات غــير المتحيزة. والإطار النظري الذي تركز عليه ورشــة الشبكة القيادية هو مدخل الأسلوب نحو القيادة.

وباختصار، ينطبق مدخل الأســلوب على كل شيء تقريباً يفعله القائد. وهو مدخل يتم توظيفــه على أنه نموذج من قبــل العديد من شركات التدريب والتطويــر من أجل تعليم المديرين كيفية تحسين عطائهم والرفع من إنتاجية منظماتهم.

الحالات الدراسية:

ســوف يتم عرض الحالات (٤ - ١، ٤ - ٢، ٤ - ٣) في الجزء الآتي. وهي تصف الأســاليب القيادية لثلاثة مديريــن مختلفين، كل منهم يعمل في بيئة تنظيمية مختلفة. الحالة الأولى عــن مدير للصيانة بأحد المستشــفيات الكبرى، والثانية عن مــشرف يعمل في محل صغير للمــواد الرياضية، والثالثة تتناول مديــراً لإدارة التصاميم في شركة صناعية كبرى. وفي نهاية كل حالة تم طرح أسئلة للمساعدة في تحليل الحالة من خلال مدخل الأسلوب.

الحالة (٤ - ١)

كان في البداية عسكرياً صارماً

يعمل طارق العلي رئيساً لإدارة الطلاء في أحد المستشفيات الكبيرة؛ ويشرف على عشرين موظفــاً. وقبــل أن ينضم طــارق للعمل بالمستشــفى، كان قد عمل مقاولاً مســتقلاً. وفي المستشفى شغل طارق منصباً جديداً؛ ذلك أن إدارة المستشفى رأت أن التغيير كان مطلوباً لكيفية تقديم خدمات الطلاء في المستشفى.

ولــدى توليه منصبه، قام طارق بتحليل للتكاليف المباشرة وغير المباشرة لخدمات الطلاء لمدة أربعة أشــهر. ودعمت النتائج التي توصل إليها تصورات مديريه بأن خدمات الطلاء كانــت غير مجديــة ومكلفة. ونتيجة لذلك، قام طارق بإعــادة تنظيم الإدارة تماماً، وصمم إجراءً جديداً وفق جدول زمني معين، وأعاد تحديد المعايير المتوقعة للأداء.

يقــول طارق إنه عندما بــدأ وظيفته الجديدة، كان لا يفكــر إلا في المهام، مثل الضابط الصــارم الذي لا يســعى للحصول عــلى أي آراء مــن تابعيه. ووجهة نظر طــارق أن بيئة المستشفى لا تسمح بحدوث أي أخطاء؛ لذا كان بحاجة إلى أن يكون صارماً في التأكيد على عمال الطلاء لتقديم عمل جيد في ظل القيود التي تفرضها بيئة المستشفى.

وبمــرور الوقت، خفف طارق من أســلوبه، وأصبــح أقل إلحاحاً. وقــام بتحديد بعض المســؤوليات الإدارية لقائــدي فريقين يرتبطان به، ولكنه ظل دائمــاً على اتصال وثيق بكل واحد من موظفيه. واشــتُهر أن طارقاً كان أســبوعياً يأخذ مجموعات صغيرة من عماله إلى إحــدى الصالات الرياضية العامة، ثم يتنــاول معهم الطعام. وكان يحب ممازحة موظفيه، والتعامل معهم دون تكلف.

طارق فخور جداً بإدارته. يقول: إنه أراد دائماً أن يكون مدرباً، وهذا هو شــعوره وهو يدير إدارته. وهو يستمتع بالعمل مع الموظفين؛ وبصفة خاصة يقول: إنه يحب أن يراهم مسرورين حينما يدركون أنهم قد قاموا بعمل جيد، وأنهم قاموا به من تلقاء أنفسهم.

وبفضل قيادة طارق، تحســنت إدارة الطلاء بشــكل كبير، وينظر إليها العمال بالإدارات الأخرى على أنها الإدارة الأكثر إنتاجية في صيانة المستشــفى. وحصلت خدمات الطلاء على

رضا العملاء بنسبة مئوية (٩٢٪)، وكانت هذه أعلى نسبة تحظى بها إحدى الخدمات التي يقدمها المستشفى.

الأسئلة:

١ - من خلال مدخل الأسلوب، كيف تصف قيادة طارق العلي؟

٢ - كيف تغير أسلوبه بمرور الوقت؟

٣ - بصورة عامة، هل تعتقد أنه أكثر تركيزاً على الاهتمام بالعمل، أم أكثر تركيزاً على الاهتمام بالعلاقات؟

٤ - لو طبقت شبكة القيادة الإدارية لبليك وموتون على طارق، ما الدرجات التي سيحصل عليها؟

الحالة (٤ - ٢)

تناول طعام الغداء وقوفاً

فارس الأحمد شريك ومدير لمتجر رياضي متخصص في بيع الأحذية والإكسسوارات الرياضية. ويضم المحل عشرة موظفين، معظمهم طلاب جامعيون، يعملون جزءاً من الوقت على مدار الأسبوع، ويعملون كل الوقت في نهاية الأسبوع. هذا المتجر الرياضي هو المحل الوحيد من نوعه في مدينة عدد سكانها ١٢٥,٠٠٠ نسمة. ولقد أظهرت أرقام المبيعات السنوية للمتجر نمواً بنسبة (١٥٪) لكل عام من الأعوام السبعة الماضية.

ولقد استثمر فارس الأحمد الكثير في المتجر، وهو يعمل بجد لضمان أن يستمر المتجر في الحفاظ على سمعته ونموه. ويعمل لمدة ٥٠ ساعة في المتجر أسبوعياً، حيث يقوم بالعديد من الأدوار، من بينها المشتري، وواضع الجدول، والمدرب، والمخطط، وموظف المبيعات. ولا توجد لحظة لا يكون فيها فارس بلا عمل. وتقول الشائعات: إنه يتناول غداءه وهو واقف.

وردود أفعال الموظفين نحو السيد فارس قوية ومتنوعة تماماً. فبعض الموظفين يحبون أسلوبه، في حين لا يحبه آخرون. فأما الذين يحبون أسلوبه فيتحدثون كيف أن المتجر منظم وفاعل حينما يكون فارس قائماً بعمله. ويجعل المهام والأهداف واضحة أمام الجميع.

ويعمل على استمرارية الجميع في العمل، وحينما يعودون إلى بيوتهم ليلاً يشعرون أنهم قد أنجزوا شيئاً. لذلك فهم يحبون العمل مع فارس؛ لأنه يعرف ماذا يفعل. أما الذين لا يحبون أسلوبه فيشكون أنه متحمس للعمل أكثر من اللازم، ويبدو أن هدفه الوحيد من الحضور في المتجر هو أداء العمل، وهو نادراً ما يأخذ استراحة، أو يتحدث مع الموظفين. ويقول هؤلاء الموظفون: إنه من الصعب التحدث مع فارس؛ ونتيجة لذلك فإن العمل بالمتجر الرياضي ليس ممتعاً.

وبدأ فارس يشعر بأن لدى موظفيه ردود فعل مختلطة تجاه أسلوبه في القيادة. وهذا يضايقه، ولكنه لا يعرف ماذا يفعل حيال ذلك. وبالإضافة إلى عمله في المتجر، فإن فارس يسعى جاهداً إلى أن يكون رب أسرة جيداً؛ إذ إنه متزوج ولديه ثلاثة أطفال.

الأسئلة:

١ - طبقاً لمدخل الأسلوب، كيف تصف قيادة فارس الأحمد؟

٢ - لماذا أوجدت قيادة فارس ردة الفعل من قبل بعض تابعيه؟

٣ - هل تعتقد أنه ينبغي عليه أن يغير أسلوبه القيادي؟

٤ - هل سيكون فاعلاً إذا غير أسلوبه القيادي؟

الحالة (٤ - ٣)

نحن عائلة

تم تعيين بيتسي مور مديراً للتسويق والاتصالات في كلية متوسطة الحجم تقع في الوسط الغربي. وبما لديها من سجل حافل بالنجاحات لمسئولة تسويق وعلاقات عامة فقد كانت الاختيار الوحيد دون منازع من قبل لجنة التوظيف. بيتسي متحمسة للعمل مع نائبة رئيس الكلية للتطوير ماريان ولديهما خلفية متشابهة. وفي اجتماع ماريان مع بيتسي تم إبلاغها بأن الكلية تحتاج إلى خطة طموحة لتنشيط تسويق الكلية وتفعيل العلاقات العامة ويبدو أن ماريان وبيتسي متفقتان على صحة التوجه في برنامج الكلية. تقول ماريان بأنها أسست ثقافة العمل الجماعي والتمكين في الكلية، وأنها تدعم بقوة دور المرشد بدلاً من دور المدير مع التابعين.

يعمل لدى بيتسي أربعة موظفين، اثنان منهم كتاب، هما: بريقت وسوزان شابتان في العقد الثالث من العمر، ومصممان هما كارول وفرانسين في العقد الخامس. وفي الشهر الأول في عملها عقدت اجتماع مع العاملين معها لوضع خطة اتصال جديدة للكلية. وعرضت خلال الاجتماع الأهداف المراد تحقيقها وطلبت منهم تقديم أفكارهم ومقترحاتهم لتحقيق هذه الأهداف. قدمت بريقت وسوزان أفكاراً محدودة للتغيير، وتتساءل بريقت «لماذا نحن بحاجة إلى تغيير أي شيء؟»

وفي الاجتماع الأسبوعي لبيتسي مع نائبة الرئيس تحدثت عن مقاومة التغيير الذي تواجهه مع الفريق وقالت نائبة الرئيس إنها عرفت عن ذلك من أحد الأعضاء عندما ذهبت معهم لتناول الغداء في أول الأسبوع. وعندما بدا على بيتسي الاستغراب قالت لها: «نحن مثل العائلة هنا لدينا علاقات خارج العمل. أنا أذهب للغداء أو السينما مع سوزان وبريقت على الأقل مرة في الأسبوع. لا تقلقي أنا فقط صدى لهم وأشجعهم أن يذهبوا إليك لحل مشكلاتهم فهم يعرفون أنك أنت المديرة».

أصبحوا لا يأتون إلى بيتسي، وبعد فترة قصيرة بدأت بريقت تأتي إلى العمل الساعة ١٠ صباحاً بدلاً من الثامنة. ونتيجة لذلك أصبحت لا تحضر الاجتماعات الأسبوعية المخصصة لوضع الخطة. وعندما تحدثت بيتسي معها عن ذلك، قالت بريقت «أن ذلك مقبولاً من ماريان (نائبة الرئيس)، وقد أكدت لي أنه طالما أنني أستغل وقتي في الرياضة وتحسين وضعي الصحي فإنها تدعمني».

اجتمعت بيتسي مع سوزان لإجراء بعض التعديلات على مشروع سوزان لإصدار نشرة إخبارية داخلية وبدأت بالبكاء واتهام بيتسي بأنها تنظر بدونية لعملها. بعد الاجتماع لاحظت بيتسي أن سوزان وماريان ذهبتا إلى الغداء سوياً. وبعد ساعتين حضرت ماريان إلى مكتب بيتسي، وقالت لها: «لا تتشددي في التعديلات على النشرة الإخبارية، سوزان شخصية غير واثقة من نفسها وتشعر أنها تُنتقد ويُقلل من قدرها الآن».

كانت علاقة بيتسي مع الشخصين الآخرين أفضل، فكلاهما لا يبدو أن له علاقة وثيقة مع ماريان كما هو الحال بالنسبة للفتاتين الصغيرتين في السن، فكلاهما متحمس وداعم للتوجه الجديد الذي ترغب بيتسي أن تتبناه بالنسبة للبرنامج.

ومع مرور الوقت بدأت ماريان في عقد اجتماعات ارشـادية بشـكل منتظم مع بريقت وسـوزان، واصبحت تذهب معهن مرتين في الاسـبوع على الأقل لتناول وجبة الغداء. بعد مشاهدة فرانسين للثلاثة معاً يذهبون للغداء سألت بيتسي إذا كان ذلك يضايقها. وأجابت بهدوء أن ذلك جزء من البرنامج الإرشادي لماريان. أدارات فرانسين عينيها وقالت: ماريان لا تقوم بإرشاد أحد، إنها فقط تريد أحد ما يذهب معها إلى الغداء كل يوم.

بعد مرور أربعة أشهر لها في العمل، ذهبت بيتسي إلى ماريان وأخبرتها بالتحديات التي تواجهها بسـبب العلاقة الخاصة بين نائبة الرئيس وبريقت وسـوزان والانعكاسات السلبية لذلك على التسـويق. وبرنامج العلاقات وبعد ذلك طلبت منها وبشـكل مباشر أن توقف هذه العلاقة.

بادلتها ماريان بابتسـامتها المعهودة وقالت: «أرى أن الفتاتين بريقت وسوزان واعدتان وأريد أن أسـهل لهما بلوغ ذلك. إنهما فتاتان مبتدئتـان في عملهما وعلاقتي معهما مهمة لأنني أقـوم بإرشـادهما وتوجيههما لتطوير قدراتهـما. قالت بيتـسي: ولكن ذلك يخلق مشـكلات بيني وبينهما لا أسـتطيع أن أديرهما لأنهما يراوغان كلما اختلفا معي، حقيقة لا نسـتطيع أن ننجز أي عمل، أنت وأنا يجب أن نكون في نفس الطريق. هزت ماريان رأسها وقالت: «المشكلة هي أن كل واحد منا له أسلوب قيادي مختلف تماماً. أنا أحب أن أمكن الناس وأنتِ تريدين أن تديريهم بشكل مباشر.

أسئلة:

١- لكل من ماريان وبيتسي أسلوب قيادي مختلف حدد الأسلوب القيادي لكل منهما؟

٢- هل تحتاج بيتسي إلى تغيير أسلوبها القيادي لتحسين علاقتها مع بريقت وسوزان؟

٣- كيف يمكن أن تعمل ماريان وبيتسي معاً؟

مقياس القيادة:

لقد استخدم الباحثون والممارسون على السواء العديد من الأدوات المختلفة لقياس أساليب القادة. والمقياسان المستخدمان الأكثر شيوعاً هما استبانة وصف سلوك القائد (ستوجديل، ١٩٦٣) والشبكة القيادية (بليك وماكنزي، ١٩٩١). وكلا هذين المقياسين يقدم معلومات عن الدرجة التي يحصل عليها القائد فيما يتعلق بسلوكه نحو العمل وسلوكه نحو العاملين. ولقد صممت استبانة وصف سلوك القائد في الأساس لهدف بحثي، واستخدمت بشكل موسع منذ الستينيات من القرن العشرين. أما الشبكة القيادية فقد صممت في الأساس بهدف التدريب والتطوير، واستمر استخدامها حتى اليوم من أجل تدريب المديرين والمشرفين في العملية القيادية.

وللمساعدة في تطوير فهم أفضل لكيفية قياس أسلوب القيادة، وماذا يكون عليه أسلوبك الخاص، تم تضمين مقياس أسلوب القيادة في هذا الجزء. ويتألف المقياس من عشرين بنداً، لتقويم البُعدين: العمل والعاملين. ومن خلال رصد درجات مقياس الأسلوب، يمكنك الحصول على نظرة عامة لسلوكك القيادي.

مقياس الأسلوب:

التعليمات: اقرأ كل عبارة بعناية، وفكر كم مرة غالباً ما تشترك أنت (أو الشخص الذي تقوم بتقويمه) في السلوك المشار إليه. حدد إجابتك عن كل عبارة من خلال وضع دائرة على أحد الأرقام الخمسة، على يسار كل عبارة.

المفتاح: ١= أبداً ٢= نادراً ٣= أحياناً ٤= غالباً ٥= دائم						
١	يخبر أعضاء المجموعة ما يتعين عليهم فعله	١	٢	٣	٤	٥
٢	يتصرف بطريقة ودية مع أعضاء المجموعة	١	٢	٣	٤	٥
٣	يحدد معايير الأداء لأعضاء المجموعة	١	٢	٣	٤	٥
٤	يساعد الآخرين في الشعور بالراحة داخل المجموعة	١	٢	٣	٤	٥
٥	يطرح الاقتراحات حول كيفية حل المشكلات	١	٢	٣	٤	٥
٦	يرحب باقتراحات الآخرين	١	٢	٣	٤	٥

٧	يـجعل رؤيته واضحة للآخرين	١	٢	٣	٤	٥
٨	يعامل الآخرين بعدالة	١	٢	٣	٤	٥
٩	يطور خطة عمل المجموعة	١	٢	٣	٤	٥
١٠	يتصرف بشكل متوقع نحو أعضاء المجموعة	١	٢	٣	٤	٥
١١	يحدد مسؤوليات دور كل عضو في المجموعة	١	٢	٣	٤	٥
١٢	يتواصل بشكل فاعل مع أعضاء المجموعة	١	٢	٣	٤	٥
١٣	يـوضح دوره داخل المجموعة	١	٢	٣	٤	٥
١٤	يظهر اهتماماً شخصياً بأوضاع الآخرين	١	٢	٣	٤	٥
١٥	يقدم خطة بكيفية القيام بالعمل	١	٢	٣	٤	٥
١٦	يظهر المرونة في اتخاذ القرارات	١	٢	٣	٤	٥
١٧	يضع المعايير لما يُتوقع من المجموعة	١	٢	٣	٤	٥
١٨	يكشف عن أفكاره ومشاعره لأعضاء المجموعة	١	٢	٣	٤	٥
١٩	يشجع أعضاء المجموعة على تقديم عمل ذي جودة	١	٢	٣	٤	٥
٢٠	يساعد أعضاء المجموعة على الانسجام معاً	١	٢	٣	٤	٥

الدرجات:

لقد صمم مقياس الأسلوب لقياس نوعين رئيسين للسلوكيات القيادية: العمل والعاملين. لكي تحصل على درجتك قم بما يأتي:

أولاً - اجمـع درجـات العبارات الفردية. وهذه هي درجتـك فيما يتعلق بميولك نحو العمل.

ثانيـاً - اجمع درجات العبارات الزوجية. وهذه هـي درجتك فيما يتعلق بميولك نحو العاملين.

الدرجات الإجمالية: العمل: - - - - - العاملون: - - - - -

تفسير الدرجات:

_ ٤٥ - ٥٠ ميول مرتفعة جداً.

_ ٤٠ - ٤٤ ميول مرتفعة.

_ ٣٥ - ٣٩ ميول مرتفعة إلى حد ما.

_ ٣٠ - ٣٤ ميول منخفضة نوعاً ما.

_ ٢٥ - ٢٩ ميول منخفضة.

_ ٢٠ - ٢٤ ميول منخفضة جداً.

الدرجة التي تحصل عليها فيما يتعلق بالاتجاه نحو العمل تشير إلى مدى مساعدتك للآخرين من خلال تحديد أدوارهم، وتمكينهم من التعرف على ما هو متوقع منهم. وهذا العامل يصف ميولك نحو التركيز على العمل في علاقتك مع الآخرين عندما تكون في منصب قيادي. والدرجة التي تحصل عليها فيما يتعلق بالاتجاه نحو العاملين تمثل مدى اهتمامك بأن تجعل التابعين يشعرون بالراحة والطمأنينة مع أنفسهم، وفيما بينهم، ومع المجموعة ذاتها. وتدل الدرجة على مدى ميولك نحو الناس بشكل عام.

والمقياس يقدم بيانات تبين ميولك نحو العمل والعاملين، وعلى ماذا تدل الدرجة التي تحصل عليها فيما يتعلق بأسلوبك القيادي؟ هل من المحتمل أنك تركز في قيادتك على العمل أم تركز على العاملين؟ عند تفسير الدرجات التي تحصل عليها من المقياس، هل يمكنك أن تغير في أسلوبك القيادي من خلال زيادة التركيز على العمل أو العاملين؟ ولكي تحصل على مزيد من المعلومات حول أسلوبك، قد ترغب أن يقوم أربعة أو خمسة من زملائك بتعبئة الاستبانة استناداً إلى تصوراتهم عنك كقائد، وهذا سوف يمنحك بيانات إضافية لكي تقارن درجاتك التي تحصل عليها عن نفسك، مع الدرجات التي تحصل عليها من زملائك.

الملخص:

يختلف مدخل الأسلوب اختلافاً كبيراً عن مدخل الشخص العظيم ومدخل السمات نحو القيادة؛ إذ يركز مدخل الأسلوب على ما يفعله القادة وليس على من هم القادة، وهو يقترح على القادة أن يقوموا بنوعين أساسيين من السلوك، هما: السلوكيات المتعلقة بالعمل، والسلوكيات المتعلقة بالعاملين. وكيفية الجمع بين هذين النوعين من السلوك للتأثير في الآخرين يعد هو الهدف الرئيس لمدخل الأسلوب.

ظهر مدخل الأســلوب نتيجة لثلاثة أطراف بحثية مختلفة، هي: دراسات جامعة ولاية أوهايو، ودراسات جامعة ميتشغان، وما قام به بليك وموتون حول الشبكة الإدارية.

ولقــد قام الباحثون بجامعة ولاية أوهايو بتطوير مقياس القيادة التي ســميت مقياس وصف ســلوك القائد، التي حددت الشروع في التنظيم والاعتبار بوصفها ســلوكيات القيادة الأساســية. ولقد قدمت دراسات جامعة ميتشغان نتائج مشابهة، ولكنها أسمتها سلوكيات القائد: التوجه نحو الإنتاج، والتوجه نحو الموظفين.

وباستخدام دراسات جامعة ولاية أوهايو وجامعة ميتشغان أساساً، تم القيام بالكثير من البحوث لإيجاد أفضل طريقة للقادة للجمع بين سلوكي العمل والعاملين. وكان الهدف هو إيجاد مجموعة عامة لســلوكيات القيادة القادرة على الرفع من تأثير القيادة في كل موقف؛ وعلى أي حال، فالنتائج المســتخلصة من هذه الجهود لم تكن حاسمة. ولقد قابل الباحثون صعوبات في تحديد أفضل أسلوب للقيادة.

وقــد قام بليــك وموتون بتطوير نمــوذج عملي لتدريــب المديرين لوصف ســلوكيات القيــادة وفقــاً للشــبكة ذات المحورين: الاهتمام بالعمــل والاهتمام بالعاملــين. وكيفية جمع القادة بين هذين التوجهين يؤدي إلى خمســة أســاليب رئيســة للقيــادة، هي: (١) الإدارة المتســلطة (٩,١)، (٢) إدارة النــادي الاجتماعــي (١,٩)، (٣) الإدارة الفقــيرة (١,١)، (٤) إدارة منتصف الطريق (٥,٥)، (٥) إدارة الفريق (٩,٩).

ولمدخل الأسلوب العديد من نقاط القوة والضعف:

أولاً - فيما يتعلق بالجانب الإيجابي فقد وسع هذا المدخل من مجال البحث في القيادة ليشمل دراسة سلوكيات القادة وليس فقط سماتهم وخصائصهم الشخصية.

ثانياً - هو مدخل موثوق به؛ لأنه مدعوم بعدد كبير من الدراسات.

ثالثــاً - مدخل الأســلوب ذو قيمة؛ لأنه أكد أهمية البعدين الرئيســين للقيادة: العمل والعاملين.

رابعاً - مدخل الأســلوب له قيمة استكشــافية حيث يقدم لنا خريطة تصورية شــاملة تفيدنا في فهم سلوكياتنا القيادية.

وفيما يتعلق بالجانب الســلبي، لم يكن الباحثون قادرين عــلى إيجاد علاقة بين القادة (العمــل والعاملين) والنتائج مثل الروح المعنوية والرضا الوظيفي والإنتاجية. وبالإضافة إلى ذلك، فالباحثون في مدخل الأســلوب لم يتمكنوا من تحديد مجموعة عامة من الســلوكيات القيادية تؤدي باســتمرار إلى القيادة الفاعلة. وأخيراً فمدخل الأســلوب يتضمن - ولكنه لا يدعم تماماً - فكرة أن أسلوب القيادة الأكثر تأثيراً هو أسلوب «الأعلى - الأعلى» (أي الدرجة القصــوى في الســلوك المتعلق بالعمــل، والدرجة القصوى في الســلوك المتعلق بالعلاقات - العاملين).

وبشــكل عام، لا يعد مدخل الأســلوب نظرية متماسكة تقدم مجموعة محددة ودقيقة مــن الفروض عن الســلوكيات القيادية الفاعلة. بل إن مدخل الأســلوب يقدم إطاراً مهماً لتقويم القيادة بشكل واسع, كتقويم السلوك من خلال بُعدي العمل والعاملين. وأخيراً فإن مدخل الأسلوب يُذكِّر القادة بأن تأثيرهم في الآخرين يحدث وفقاً لهذين البعدين.

المراجع:

Blake, R. R. , & McCanse, A. A. (1991). Leadership dilemmas-Grid solutions. Houston, TX: Gulf Publishing.

Blake, R. R. , & Mouton, J. S. (1964). The Managerial Grid. Houston, TX: Gulf Publishing.

Blake, R. R. , & Mouton, J. S. (1978). The new Managerial Grid. Houston, TX: Gulf Publishing.

Blake, R. R. , & Mouton, J. S. (1985). The Managerial Grid III. Houston, TX: Gulf Publishing.

Bowers, D. G. , & Seashore, S. E. (1966). Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership. Administrative Science Quarterly, 11, 238-263.

Bryman, A. (1992). Charisma and leadership in organizations. London: Sage.

Cartwright, D. , & Zander, A. (1960) Group dynamics research and theory. Evanston, IL: Row, Peterson.

Fleishrnan, E. A. (1973). Twenty years of consideration and structure. In E. A. Fleishrnan & J. G. Hunt (Eds.), Current developments in the study of leadership. Carbondale: Southern Illinois University Press.

Hemphill, J. K. , & Coons, A. E. (1957). Development of the Leader Behavior Description Questionnaire. In R. M. Stogdill & A. E. Coons (Eds.), Leader behavior: Its description and measurement. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.

Kahn, R. L. (1956). The prediction of productivity. Journal of Social Issues, 12, 41-49.

Katz, D. , & Kahn, R. L. (1951). Human organization and worker motivation. In L. R. Tripp (Ed.), Industrial productivity (pp. 146-171). Madison, Wl: industrial Relations Research Association.

Liken, R. (1961). New patterns of rnanagernent. New York: McGraw-Hill.

Liken, R. (1967). The human organization: Its management and value. New York: McGraw-Hill.

Misumi, J. (1985). The behavioral science of leadership. An interdisciplinary Japanese research program. Ann Arbor: University of Michigan Press.

Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. Journal of Psychology, 25, 35-71.

S togdill, R. M. (1963). Manualf or the Leader Behavior Description Questionnaire-Fo rm Xll. Co lumbos: Ohio State University, Bureau of Business Research.

Stogdill, R. M. (1974). Handbook of leadership: A survey of theory and research. New York: Free Press.

Yukl, G. (1994). Leadership in organizations (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

الفصل الخامس
المدخل الموقفي

الوصف:

يعتبر المدخل الموقفي أحد المداخل القيادية الأكثر شـيوعاً وانتشاراً، وقد تم تطويره من قبـل هيرسي وبلانكارد (١٩٦٩أ) اسـتناداً إلى نظرية أسـلوب الإدارة الثلاثية الأبعاد لريدين Reddin (1967). وقـد تمـت تنقية المدخل الموقفي ومراجعتة مـرات عديدة منذ أن تم طرحه (انظر بلانكارد وزيجارمي ونلسون، (١٩٧٣)؛ وبلانكارد وزيجارمي، (١٩٨٥)؛ وهيرسي وبلانكارد، ١٩٧٧، ١٩٨٨) كما أنه يستخدم على نطاق واسع في التدريب والتطوير في مجال القيادة في المنظمات في جميع أنحاء البلد.

وكما يشير اسم المدخل ذاته، فإن القيادة الموقفية تركز على القيادة في المواقف. والمقدمة المنطقية الأساسية للنظرية هي أن المواقف المختلفة تتطلب أنواعاً معينة من القيادة. ومن خلال هذه الرؤية فإن أي شـخص يريد أن يكون قائداً فاعلاً يلزمه أن يكيف أسـلوبه مع متطلبات المواقف المختلفة.

وتشـدد القيادة الموقفية على أن القيادة تتألف من بعديـن، هما: بُعد التوجيه وبُعد المسـاندة؛ ويتعـين تطبيـق كل واحد منهما على نحو مناسـب في كل موقـف. ومن أجل تحديـد ما يتطلبه كل موقف، فإن القائد يجـب أن يقوِّم مدى كفاءة والتزام موظفيه، من أجل القيام بمهمة محددة. واسـتناداً إلى الفرضية التي تقول: إن مهارات الموظفين ودرجة تحفيزهـم تتغير مع الوقت، فـإن القيادة الموقفية تقترح بأن القـادة ينبغي أن يغيروا من درجة تركيزهم فيما يتعلق بالتوجيه أو المساندة لتلبية الحاجات المتغيرة لتابعيهم.

وباختصـار، فـإن جوهر القيادة الموقفية يتمثل في أنها تتطلـب من القائد التوفيق بين أسلوبه وبين كفاءة الأتباع والتزامهم. والقادة الفاعلون هم أولئك الأشخاص الذين يمكنهم التعرف على ما يحتاجه الموظفون، ثم يكيفون أسلوبهم لتلبية تلك الحاجات.

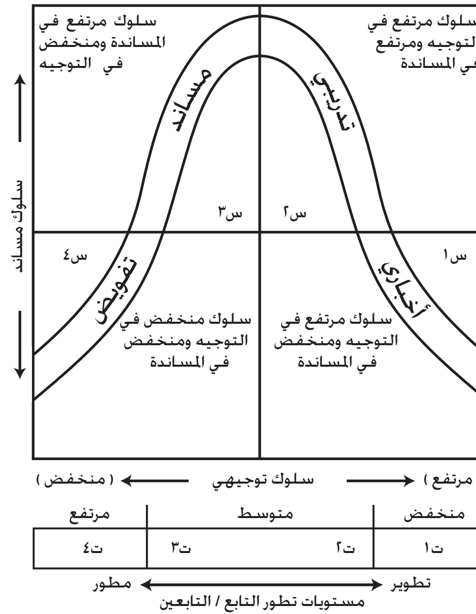
وقـد تم توضيح المدخل الموقفـي في النموذج الذي طوره بلانـكارد (١٩٨٥) وبلانكارد

وآخرون (١٩٨٥)، المسمى بنموذج القيادة الموقفية رقم ٢ (انظر الشكل ٥ - ١). ويعد النموذج امتداداً وتنقية لنموذج القيادة الموقفية الأصلي الذي طوره هيرسي وبلانكارد (١٩٦٩أ). ويتم فهم ديناميكيات القيادة الموقفية على أفضل نحو من خلال فصل نموذج قيادة الموقف رقم ٢ إلى جزأين: (أ) أسلوب القيادة (ب) مستوى تطور الأتباع.

الشكل (٥ - ١)

القيادة الموقفية الثانية

الأساليب القيادية الأربع



SOURCE: K. Blanchard, P. Zigarmi, Leadership and the One Minute Manager: Increasing Effectiveness Through Situational Leadership, ١٩٨٥. New York: William Morrow. Used with permission.

الأساليب القيادية:

يعني الأسلوب القيادي نمط سلوك الفرد الذي يحاول من خلاله التأثير في الآخرين، ويشتمل على السلوكيات التوجيهية (المتعلقة بالعمل)، وسلوكيات المساندة (المتعلقة

بالعاملين). ويساعد السلوك التوجيهي أعضاء المجموعة في تحقيق الأهداف من خلال إعطاء التوجيهات، وتحديد الأهداف وطرق التقويم، ووضع الجداول الزمنية، وتحديد الأدوار، وتوضيح كيفية تحقيق الأهداف. ويتم السلوك التوجيهي غالباً من خلال الاتصال ذي الاتجاه الواحد - ماذا يجب أن يفعل، وكيف يفعل، ومن المسؤول عن ذلك. أما السلوك المساند فيساعد أعضاء المجموعة على الشعور بالارتياح مع أنفسهم، ومع زملائهم ومع الموقف نفسه. ويتضمن السلوك المساند اتصالاً ذا اتجاهين، يظهر الدعم الاجتماعي والعاطفي للآخرين. وتتمثل السلوكيات المساندة في السؤال عن المدخلات، وحل المشكلات، والثناء، والمشاركة في المعلومات والإنصات. وتتعلق سلوكيات المساندة في معظمها بالعمل.

ويمكن تصنيف الأساليب القيادية أكثر من ذلك إلى أربع مجموعات متمايزة تنتج عن السلوكيات التوجيهية والسلوكيات المساندة (انظر الشكل ٥ - ١). الأسلوب الأول (س١) هو أسلوب عالٍ في التوجيه منخفض في المساندة، الذي يشار إليه أيضاً بأنه الأسلوب «الإخباري». وفي هذا المدخل، يركز القائد في اتصاله على تحقيق الأهداف، ويقضي وقتاً أقل في استخدام سلوك المساندة. والقائد باستخدامه لهذا المدخل يعطي توجيهاً عن الأهداف التي يتم تحقيقها، وكيف يتم ذلك من خلال التابعين؛ ثم يمارس إشرافاً صارماً.

أما الأسلوب الثاني (س ٢) فيسمى المدخل «التدريبي»، وهو أسلوب عالٍ في التوجيه وعالٍ في المساندة. وفي هذا المدخل، يركز القائد في اتصاله على كل من تحقيق الأهداف والعناية بالحاجات الاجتماعية والعاطفية للتابعين. ويتطلب الأسلوب التدريبي من القائد أن يعمل مع تابعيه ويشجعهم ويحاول الحصول على آرائهم ومقترحاتهم. وعلى أي حال، يعد الأسلوب التدريبي امتداداً لأسلوب (س ١) في أنه يتطلب من القائد أن يتخذ القرار النهائي بشأن الأهداف التي يتم تنفيذها وكيفية تنفيذها.

الأسلوب الثالث (س٣) هو مدخل «المساندة»، ويتطلب أن يتبنى القائد نمطاً عالياً في المساندة ومنخفضاً في التوجيه. ولا يركز القائد في هذا المدخل بصفة حصرية على الأهداف، ولكنه يستخدم سلوكيات مساندة تبرز مهارات الموظفين حيال المهمة التي يتم تنفيذها. ويشتمل أسلوب المساندة على الإصغاء، والثناء، والسؤال عن المدخلات وتقديم التغذية العكسية. والقائد الذي يستخدم هذا الأسلوب يعطي تابعيه القدرة على اتخاذ القرارات

اليومية، ولكنه يبقى موجوداً لتسهيل حل المشكلات. والقائد (س ٣) سريع في تقدير تابعيه وتقديم الدعم الاجتماعي لهم.

الأسلوب الأخير (س ٤)، هو الأسلوب المنخفض في المساندة والمنخفض في التوجيه، ويطلق عليه النمط «التفويضي». وفي هذا المدخل لا يتدخل القائد كثيراً في العمل ولا يقدم دعماً اجتماعياً. فالقائد التفويضي يقلل من مشاركته في التخطيط، والخوض في التفاصيل، وتوضيح الأهداف. وبعد الاتفاق على ما ينبغي القيام به، فإن القائد الذي يتبنى هذا الأسلوب يترك التابعين يتحملون مسؤولية القيام بالعمل على النحو الذي يرونه مناسباً. وقائد (س ٤) يمنح السيطرة للتابعين ويحجم عن تقديم الدعم والمساندة الاجتماعية غير الضرورية.

ويبين نموذج القيادة الموقفية رقم ٢ (انظر الشكل ٥ - ١) كيف يتم المزج بين سلوك القيادة التوجيهي والمساند بالنسبة لكل أسلوب من أساليب القيادة المختلفة. وكما هو مبين من خلال الأسهم في أسفل النموذج وعلى الجانب الأيسر منه، فإن السلوكيات التوجيهية عالية في الربعين الخاصين بالأسلوبين رقم (١) ورقم (٢)، ومنخفضة في الأسلوبين رقم (٣) ورقم (٤)، على حين أن السلوكيات الداعمة عالية في الأسلوبين رقم (٢) ورقم (٣)، ومنخفضة في الأسلوبين رقم (١) ورقم (٤).

مستويات التطور:

يركز الجزء الرئيس الثاني لنموذج القيادة الموقفية على مستوى تطور التابعين. ويشير مستوى التطور إلى درجة الكفاءة والالتزام الضروريين لدى التابعين لإنجاز مهمة محددة أو نشاط معين (بلانكارد وآخرون؛ ١٩٨٥). وللزيادة في التوضيح فإن ذلك يعني ما إذا كان الشخص لديه المهارات اللازمة للقيام بمهمة معينة، وما إذا كان الشخص قد طور اتجاهاً إيجابياً فيما يتعلق بالمهمة (بلانكارد وآخرون، ١٩٩٣). ويكون الموظفون في مستوى عالٍ من التطور إذا كانوا راغبين وواثقين بعملهم، وكانوا يعرفون كيف يؤدون مهامهم. ويكون الموظفون عند مستوى تطور منخفض إذا كان لديهم مهارة متدنية لأداء المهام التي كلفوا بها، ولكنهم يشعرون أن لديهم الدافع أو الثقة لأداء المهام.

ومســتويات التطور مبينة في الجزء الســفلي من الشــكل (٥ - ١). وتصف المستويات أنــواع المزج المختلفة بين الالتزام والكفاءة للموظفين حيال مهمة معينة. ويقصد من هذه المستويات تحديد المهام، ولم يقصد بها أن تستخدم من أجل تصنيف الموظفين.

وفيما يتعلق بمهمة محددة، يمكن أن يتم تصنيف الموظفين إلى أربع مجموعات: تطور رقــم (١)، وتطور رقــم (٢)، وتطور رقم (٣)، وتطور رقم (٤)؛ بدءاً من التطور المنخفض إلى التطور المرتفع. وبشــكل محدد، فموظفو رقم (١) ذوو كفاءة منخفضة والتزام عالٍ. وهم جديــرون بتأدية المهام، ولا يعرفــون بالضبط كيف يؤدونها، ولكنهم متحمســون لتأديتها، ويوصــف موظفو التطور رقم (٢) بأن لديهم بعض الكفــاءة، ولكنهم ذوو التزام منخفض. وهــم قد بدؤوا في تعلم مهامهــم، ولكنهم فقدوا جزءاً من الدافــع للقيام بالعمل. ويمثل مســتوى التطور رقم (٣) الموظفين الذين لديهم كفاءة متوســطة إلى مرتفعة لكن ينقصهم الالتــزام. وهم في الأســاس طوروا المهارات اللازمة للوظيفــة، ولكنهم غير متأكدين مما إذا كان يمكنهم أداء المهام بأنفسهم. وأخيراً يعد موظفو التطور رقم (٤) هم الأعلى في مستوى التطور، حيث لديهم درجة عالية من الكفاءة ودرجة عالية من الالتزام لأداء المهام. وهؤلاء لديهم المهارات اللازمة للقيام بالمهام، والدافع للإنجاز.

كيف يعمل المدخل الموقفي؟

المدخل الموقفي مبني حول فكرة أن الموظفين يتحركون إلى الأمام وإلى الوراء عبر سلسلة التطــور، وهي سلســلة متصلة تمثل ما يمتلكــه التابعون من كفاءة والتزام نســبيين. ومن الضروري للقادة لكي يكونوا فاعلين أن يقوموا بتشخيص مواقع التابعين على سلسلة التطور، ويكيفوا أساليبهم القيادية مع مستويات تطور الموظفين.

وفي موقف محدد، فإن المهمة الأولى للقائد هي تشخيص طبيعة الموقف. وهناك حاجة إلى طرح الأسئلة الآتية: ما المهمة المطلوب من التابعين القيام بها؟ وإلى أي حد تعد المهمة معقــدة؟ وهــل لدى التابعين المهــارات الكافية لأداء المهمة؟ وهــل لديهم الرغبة لإنجاز المهمة عند الشروع فيها؟

إن الإجابة عن هذه الأسئلة سوف تساعد القادة في مستوى تطور التابعين بشكل دقيق.

وعلى سـبيل المثال، الموظفون الجدد الذين يكونون متحمسـين، ولكنهم ليس لديهم الفهم لمتطلبات العمل سوف يتم تصنيفهم في مستوى التطور رقم (١). وفي المقابل فإن الموظفين المؤقتـين الذين أثبتوا قدراتهم ولديهم دافع كبير للعمل سـوف يتم تصنيفهم في مسـتوى التطور رقم (٤).

وبعد تحديد مسـتوى التطور الصحيح، فإن المهمة الثانية للقائد هي تكييف أسـلوبه القيادي مع الأسـاليب القيادية المحددة في نموذج القيـادة الموقفية الثانية. وهناك علاقـة ثنائية بين مسـتويات تطـور التابعين (تطور رقم (١)، تطور رقم (٢)، إلخ)، وأسـلوب القائد (أسـلوب رقم ١, أسـلوب رقم (٢)، إلخ). وعلى سبيل المثال، إذا كان التابعون عند مستوى التطـور الأول (تطور رقـم (١))، فإن القائد بحاجة إلى تبني الأسـلوب العـالي في التوجيه والمنخفض في المساندة (س ١). وإذا كان التابعون أكثر تطوراً، أي عند المستوى الثاني للتطور (ت ٢)، فإن القائد بحاجة إلى تبني الأسـلوب التدريبي (س ٢). وبالنسبة لكل مستوى من مستويات التطور فإن هناك أسلوباً قيادياً معيناً ينبغي للقائد تبنيه.

ولأن الأتبـاع يتحركـون إلى الخلـف وإلى الأمام عبر سلسـلة متصلة مـن التطور، فمن الـضروري للقادة أن يكونوا مرنين في سـلوكهم القيادي. وربما يتحرك الأتباع من مسـتوى تطور إلى آخر بسرعة خلال فترة قصيرة من الزمن (أي يوم أو أسبوع)، وكذلك ببطء بالنسبة للمهـام التي ربما تسـتغرق فترة زمنية أطول (أي شـهر مثلاً). ولا يمكن للقادة اسـتخدام الأسـلوب نفسـه في جميع الحالات؛ ولكنهم يحتاجون إلى أن يكيفوا أساليبهم القيادية مع مواقف التابعين المختلفة. وعلى عكس مدخل السمات أو المدخل الشرطي اللذين يطرحان أسلوباً ثابتاً للقادة، فإن المدخل الموقفي يتطلب من القادة درجة عالية من المرونة.

نقاط القوة:

لمدخل القيادة الموقفية العديد من نقاط القوة، ولاسـيما بالنسـبة للممارسين. ونقطة القوة الأولى هي أنه نجح في الممارسة العملية، فالقيادة الموقفية معروفة، وتستخدم بشكل مستمر في تدريب القادة في المنظمات. يقول هيرسي وبلانكارد (١٩٩٣) إن القيادة الموقفية كانت موضوعاً لبرامج تدريبية لـ ٤٠٠ شركة من بين ٥٠٠ شركة من شركات الفورشن، حيث

ينظر إليها من قبل المنظمات على أنها تقدم نموذجاً يمكن الوثوق به بهدف تدريب الأفراد ليصبحوا قادة فاعلين.

ونقطـة القـوة الثانية للقيـادة الموقفية هي كونهـا عملية؛ فمن السـهل فهم القيادة الموقفية، ويمكن إدراكها، ومن السـهل تطبيقها في العديد من الأوضاع. وبينما تقدم بعض مداخل القيادة طرقاً معقدة لتقويم السـلوك القيادي (فـيروم ويتون، ١٩٧٣، منهج اتخاذ القرارات)، فإن القيادة الموقفية تقدم مدخلاً مباشراً سهل الاستخدام. ولأنه يوصف بشكل مجرد يسـهل إدراكه، فإن الأفكار التي يطرحها يتم اسـتيعابها بسرعة. وبالإضافة إلى ذلك، يسـهل تطبيـق المبادئ التي اقترحتها القيادة الموقفية في العديـد من الأوضاع، مثل العمل والمدرسة والأسرة.

وقريب من نقطة القوة المتعلقة بكونها عملية، فإن نقطة القوة الثالثة للقيادة الموقفية تتمثـل في قيمتها الإرشـادية. وعلى الرغم من أن نظريات عديـدة للقيادة تعد وصفية في طبيعتهـا، فإن المدخل الموقفي يعد إرشـادياً، فهو يخبرك بمـا ينبغي وما لا ينبغي لك فعله في حالات متنوعة. وعلى سـبيل المثال، إذا كان التابعون ذوي كفاءة منخفضة، فإن القيادة الموقفية توجه القائد لتبني الأسـلوب التوجيهي. ومـن جهة أخرى إذا كان لدى موظفيك الكفـاءة ولكنهم يفتقدون إلى الثقة، فإن المدخل الموقفي يقترح عليك اسـتخدام أسـلوب المساندة. وهذه التعليمات تقدم للقادة دليلاً إرشادياً يسهل ويعزز من قدراتهم القيادية.

ونقطـة القوة الرابعة للقيـادة الموقفية هي أنها تؤكد مفهوم مرونـة القائد (جرايف، ١٩٩٣؛ يـكل، ١٩٨٩). وتبرز القيـادة الموقفية أهمية أن يقوم القادة بالتعرف على حاجات التابعين، ثم يكيفون أسـاليبهم القيادية تبعاً لذلك. ولا يمكن للقادة أن يقودوا باسـتخدام أسـلوب واحد؛ بل يجب أن تكون لديهم الرغبة في تغيير أساليبهم القيادية لتلبية متطلبات الموقـف، وتقر القيـادة الموقفية بأن الموظفين يتصرفون على نحـو مختلف حينما يقومون بأداء مهـام مختلفة، وأنهم قد يتصرفون على نحو مختلف من خلال أداء المراحل المختلفة للمهمة نفسها. والقادة الفاعلون هم أولئك الذين يمكنهم تغيير أساليبهم القيادية استناداً إلى متطلبات أداء العمل وحاجات التابعين - وحتى في منتصف عمل المشروع.

وأخـيراً تذكرنـا القيادة الموقفية بأن نتعامل مع كل تابع مـن تابعينا على نحو مختلف

استناداً إلى المهمة التي نحن بصددها، ونسعى لاستغلال الفرص لمساعدة التابعين على تعلم مهارات جديدة، لكي يصبحوا أكثر ثقة في عملهم (فرناندز وفيشـيو، ١٩٩٧؛ ويكل، ١٩٩٨). وبشـكل إجمالي، يؤكد مدخل القيـادة الموقفية على أن التابعين لديهـم حاجات مختلفة، وأنهم يستحقون مساعدتنا في تأديتهم أعمالهم على نحو أفضل.

نقاط الضعف:

على الرغم من اسـتخدام القيادة الموقفية بشكل مكثف في التدريب والتطوير القيادي، إلا أنـه يكتنفها بعـض القصور. وتظهر نقـاط النقد الآتية العديد مـن نقاط الضعف في القيادة الموقفية، وتساعد على طرح صورة أكثر توازناً للفائدة العامة لهذا المدخل في دراسة وممارسة القيادة.

والنقـد الأول للقيـادة الموقفية هو أن هناك عدداً قليلاً من الدراسـات والبحوث التي أجريت لإثبات الافتراضات والمقترحات التي طرحها هذا المدخل. وعلى الرغم من أن العديد من رسائل الدكتوراه ركزت على أبعاد القيادة الموقفية، إلا أن معظم الدراسات والبحوث لم يتم نشرها. والنقص في وجود بحوث قوية حول القيادة الموقفية تثير أسئلة تتعلق بالأساس النظـري للمدخل (فرناندز وفيشـيو، ١٩٩٧؛ جريف، ١٩٩٧). هـل يمكننا أن نتأكد من أنه مدخـل صحيـح؟ هل من المؤكد أن هذا المدخل يحسـن الأداء بالفعل؟ هل هذا المدخل يعتـبر الأفضل في تأثيره في التابعين بالمقارنة مع المداخل القيادية الأخرى؟ يصعب أن نقدم إجابات مؤكدة على هذه الأسئلة عندما لا يوجد هناك عدد كبير من البحوث المنشورة التي اختبرت هذا المدخل.

والنقـد الثاني الذي يمكن توجيهه إلى القيـادة الموقفية يتعلق بالتصور النظري الغامض المتمثل في نموذج مسـتويات تطور التابعين، حيـث لا يوضح أصحاب هذا النموذج بما فيه الكفايـة كيـف يتم الجمع بـين «الالتزام» و«الكفاءة» لتشـكيل أربعة مسـتويات مميزة للتطور (جريف، ١٩٩٧؛ يكل، ١٩٨٩). وفي النموذج الأول حدد هيرسي وبلانكارد (١٩٦٩ب) المستويات الأربعة للالتزام (النضج) بأنها تتمثل في: عدم الرغبة وعدم القدرة (مستوى١)، والرغبـة وعدم القدرة (مسـتوى ٢)، وعدم الرغبة والقدرة (مسـتوى ٣)، والرغبة والقدرة

(مســتوى ٤). ولكن في النموذج الحديث (نموذج القيادة الموقفية ٢)، تم وصف مســتوى التطــور كما يأتي: التــزام عالٍ وكفاءة منخفضــة (تطور رقم ١)، والتــزام منخفض وبعض الكفــاءة (تطور رقم ٢)، والتــزام متغير وكفاءة عالية (تطور رقــم ٣)، والتزام عالٍ وكفاءة عالية (تطور رقم ٤).

لم يقدم المؤلفون الذين طرحوا القيادة الموقفية شرحاً للأسس النظرية التي تم في ضوئها إجراء هذا التغيير في تشــكيل كل مستوى من مســتويات التطور. وأكثر من هذا، فإنهم لم يقدموا تفسيراً حول كيفية وزن الكفاءة والالتزام عبر مستويات التطور المختلفة. وكما بين بلانــكارد وآخرون (١٩٩٣)، هناك حاجة لمزيد من البحوث من أجل تأســيس تصور نظري للكفاءة والالتزام حيال كل مستوى من مستويات التطور.

ويرتبط بشــكل وثيق بالنقد العــام المتعلق بالغموض حول مســتويات تطور التابعين عــدم الارتياح حيــال التصور النظري لمفهوم الالتزام ذاته في النموذج. وعلى ســبيل المثال، يقول جريــف (١٩٩٧) إن التصور النظري غير واضح. ويقول بلانكارد وآخرون (١٩٨٥) إن التزام التابعين يتألف من الثقة والدافع، ولكن ليس من الواضح كيف يتم الجمع بين الثقة والدافع لتحديد الالتزام. وطبقاً لنموذج القيادة الموقفية ٢، يبدأ الالتزام عالياً في (تطور رقم ١)، ويتجه إلى الأســفل في (تطور رقم ٢)، ويصبح متغيراً في (تطـور رقم ٣)، ثم يـرتفع ثانية في (تطور رقم ٤). وبشكل بديهي ومنطقي، يمكن أن نصف التزام التابعين بأنه يوجد على شكل سلسلة متصلة يتحرك من المستوى المنخفض إلى المستوى المتوسط إلى المستوى العالي.

والحجــة التي قدمها بلانكارد وآخرون (١٩٩٣) بالنســبة لكيفية تنوع الالتزام في نموذج القيــادة الموقفية هــو أن التابعين يبدؤون عادة متحمســين ومتلهفين للتعلم، ثم يصبحون محبطــين وتخيــب آمالهم. بعد ذلك يمكــن أن يبدؤوا في افتقاد الثقــة والدافع للعمل، أو كليهما معاً، وأخيراً يصبحون واثقين ومتحمسين بدرجة عالية. ولكن لماذا يكون الأمر كذلك؟ لمــاذا يصبح التابعــون الذين يتعلمون العمــل أقل التزاماً؟ ولماذا يكــون هناك نكوص في الالتزام في مستويي التطور رقم ٢ و رقم ٣؟ وبدون نتائج بحثية تبرهن على التصور النظري لطريقة التزام التابعين، يظل هذا البُعد في القيادة الموقفية غير واضح.

والنقــد الرابــع للقيادة الموقفيــة يتعلق بكيفيــة ملاءمة النموذج لأســلوب القائد مع

مستوى تطور التابعين - إرشادات النموذج. ومن أجل تحديد صحة الإرشادات التي اقترحها مدخل هيرسي وبلانكارد، أجرى فيشيو (١٩٨٧) دراسة لأكثر من ٣٠٠ مدرس ومدير بالمدارس الثانويــة. وقد وجد أن المدرســين حديثــي التعيين كانوا أكثر رضــا، وكان أداؤهم أفضل في ظل وجود مديري مدارس يمارســون أســاليب قيــادة عالية الهيكلة، ولكن أداء المدرســين الناضجــين والأكثر خبرة كان غير مرتبط بالأســلوب القيادي الذي يمارســه مديرو المدارس. وهــذه النتائج التي توصل إليها فيشــيو فيما يتعلق بالقيــادة الموقفية، أنه من الممكن أن يلائم أسلوب القيادة عالي الهيكلة (س ١) التابعين غير الناضجين، ولكن من غير المؤكد ما إذا كان الأسلوب٢ والأسلوب٣ والأسلوب ٤ على التوالي، تلائم التابعين الأكثر نضجاً. وفي دراسة مماثلة باستخدام موظفي الجامعة، وجد فرناندز وفيشيو (١٩٩٧) نتائج مشابهة. وفشلت هذه النتائج في دعم الإرشادات الأساسية التي طرحها نموذج القيادة الموقفية.

ويمكــن أيضاً انتقاد القيادة الموقفيــة من منطلق عملي لها حيث إنها تطرح تماماً قضية قيــادة الفــرد في مقابل قيادة المجموعة في وضــع تنظيمي. وعلى ســبيل المثال، هل قائد مجموعة تتألف من ٢٠ شخصاً يعمل من خلال تكييف أسلوبه القيادي مع المستوى الكلي لتطــور المجموعة، أو مع مســتوى تطــور كل عضو من أعضاء المجموعــة؟ ويقترح كاريو، وباريسي وكاريو، وبلانكارد (١٩٩٠) بأن المجموعات تمر بمراحل تطور مشابهة لمراحل تطور الأفــراد، ولهذا، فالقادة ينبغي أن يحاولوا تكييف أســاليبهم مع مســتوى تطور المجموعة. ولكن إذا كان القائد يكيف أســلوبه مع مستوى التطور المتوسط للمجموعة، فكيف سيؤثر ذلك في الأفراد الذين تعد مســتويات تطورهم مختلفة تماماً عن مستويات تطور زملائهم؟ والبحوث الحالية عن القيادة الموقفية لا تجيب عن هذا الســؤال. وهناك حاجة إلى إجراء المزيــد من البحوث لتوضيح كيف يمكن للقادة تكييف أســاليبهم بشــكل سريع مع تطور مستويات أعضاء المجموعة كلٌّ على حدة، وتطور مستوى المجموعة بصورة عامة.

والنقــد الأخير للقيادة الموقفية يمكن توجيهه إلى مقاييس القيادة التي لازمت النموذج. فمقاييس القيادة الموقفية تسأل عادة المستجيبين أن يحللوا المواقف المختلفة ذات العلاقة بالعمل، وأن يختاروا أفضل أســلوب قيادي بالنســبة لكل موقف. ويتم تصميم الاستبانات بهدف إجبار المســتجيبين على وصف الأســلوب القيادي من خلال المحددات الدقيقة التي

وضعوها مسبقاً للقيادة الموقفية (أي التوجيه والتدريب والمساندة والتفويض)، وليس من خلال سلوكيات القيادة؛ ولأن الإجابات الأفضل المتاحة للمستجيبين تم تحديدها مسبقاً، فإن الاستبانات تصبح متحيزة لصالح القيادة الموقفية (جريف، ١٩٨٣؛ يكل، ١٩٨٩).

التطبيق:

كما ذكرنا سابقاً في هذا الفصل، فإن القيادة الموقفية تستخدم على نطاق واسع في الاستشارات؛ لأنه من السهل تصور هذا المدخل وتطبيقه أيضاً. والطبيعة المباشرة للقيادة الموقفية تجعل استخدامها عملياً بالنسبة للقادة.

ويمكن تطبيق مبادئ هذا المدخل على مستويات مختلفة في المنظمة. ويمكن تطبيقها على كيفية قيادة عمل الرئيس العام لإحدى الشركات الكبرى مع مجلس إدارته؛ ويمكن تطبيقها أيضاً على كيفية قيادة رئيس خط إنتاج في مصنع مجموعة صغيرة من عمال الإنتاج. ويمكن لمدير الإدارة الوسطى استخدام القيادة الموقفية لإدارة الاجتماعات مع التابعين، ويمكن لمديري الإدارات استخدام هذا المدخل في وضع الخطط للتغييرات الهيكلية داخل المنظمة. وهناك العديد من المجالات الأخرى لاستخدام القيادة الموقفية.

ويمكن تطبيق القيادة الموقفية خلال المراحل الأولية لأي مشروع عندما تكون بلورة الفكرة مهمة، وكذلك في أثناء المراحل المتنوعة والمتتالية لأي مشروع عندما تكون الجوانب المتعلقة بالتنفيذ مهمة. والطبيعة المرنة للقيادة الموقفية تجعلها نموذجية لتطبيقها على التابعين وهم يتقدمون أو يتراجعون في المشروعات المختلفة، ولأن القيادة الموقفية تؤكد على التكيف مع التابعين، فإنها تعد نموذجية لاستخدامها مع التابعين الذين يتغير التزامهم وكفاءتهم خلال فترة المشروع.

وفي ضوء اتساع مدخل القيادة الموقفية، فإنه يمكن تطبيقه في أي نوع من أنواع المنظمات، وفي أي مستوى، وفى جميع أنواع المهام تقريباً. وهو نموذج شامل يستوعب مدى واسعاً من التطبيقات.

الحالات الدراسية:

للمســاعدة في توضيح كيفية تطبيق القيادة الموقفية في ظــروف تنظيمية مختلفة، تم عــرض الحالات الدراســية رقــم (٥ - ١، و٥ - ٢، و٥ - ٣). وفي كل حالة من هذه الحالات، اسأل نفسك ماذا تفعل لو وجدت نفسك في موقف مشابه؟ وفي نهاية كل حالة هناك أسئلة سوف تساعدك في تحليل المحتوى من خلال مدخل القيادة الموقفية.

الحالة (٥ - ١)

ما الأسلوب الذي أستخدمه؟

يملك عبد الرحمن الخميس شركة صغيرة للبلاستيك عمرها خمسة أعوام تضم حوالي ٢٠ موظفاً. وتتألف الشركة في الأساس من ثلاثة قطاعات: الهندسة والمبيعات والإنتاج. وهناك مدير واحد لكل قطاع من هذه القطاعات.

ويرأس خالد جمعة الفريق الهندسي. وهو مدير مؤقت، ويعد أكبر موظفي الشركة سناً (عمره ٥٥ عاماً). وتم التعاقد معه بسبب قدرته الهندسية وخبرته. وقبل التحاقه بالشركة، عمل لمدة (٢٠) عاماً مهندســاً بشركة الجفالي. ويراه زملاؤه مهندســاً كفئاً، ومعتدل المزاج، ومهتماً بالشركة.

وكان خالــد يقــضي الكثير من وقته في تطوير خطة للشركــة طويلة المدى. وكان هدفه تطوير نموذج مبدع لاتخاذ القرارات حول الإنفاق المســتقبلي على المواد والمعدات والمباني، وشــؤون الموظفين. وكان ينتابه شعور إيجابي حول ردود فعل الإدارة العليا نحو المسودات الأولى لخططه.

يــرأس نزار محمد المبيعــات التي تعد أصغر وحدة في الشركة. ويعد أحدث موظف في الشركة، ولديه ١٥ عاماً من الخبرة في المبيعات في مجال مختلف من المنتجات. ويراه نظراؤه متحمساً للغاية، ولكنه ليس على معرفة كبيرة فيما يتعلق بطبيعة المنتج الذي تقوم الشركة بإنتاجه. وهدف نزار زيادة المبيعات الســنوية للشركة بنســبة قدرها (٣٠٪). ولكن أرقام مبيعات الربع الأول من العام تشير إلى أن معدل النمو هو (٢٪) فقط.

وكان نــزار متفائلاً منذ اليوم الأول الذي التحق فيه بالعمل؛ ولكن في الأســابيع الأخيرة

كانــت هناك مشــكلات في إدارتــه. ويتحدث موظفــو المبيعات عن قلــة معرفته بصناعة البلاســتيك. وفي المناقشــات التي تجري حول المنتجات الجديدة، يكون نــزار غالباً مرتبكاً. ولديــه صعوبة في وصف قــدرات الشركة إلى العملاء الخارجيين؛ لأنه لا يبدو أنه يفهم تماماً كيفية عمل شركة للبلاستيك من هذا النوع.

أمــا عــادل صالح فهو مدير للإنتــاج، وهو يعمل بالشركة منذ بدايتهــا. وبدأ عمله مع الشركة بعد حصوله على شــهادة الثانوية في خــط الإنتاج، ثم ترقى في الشركة نتيجة لعمله الجاد. وهدفه رفع الإنتاج وتقليل التكلفة بنســبة (١٠٪). ولديه معرفة شــاملة بالإنتاج، ولكنــه قلق بعض الشيء حيال منصبــه الجديد كمدير للإنتاج. وهو يخشى أن يفشــل في عمله. ولا يعرف ما إذا كان مســتعداً لأن يجعل الآخرين يعتمدون عليه، في حين كان دائماً يعتمــد عليهم. ولدى مالك الشركة «عبــد الرحمن» ثقة كبيرة في عادل، واجتمع معه عدة مــرات ليوضــح له دوره، ويعيد التأكيد له أنه يمكنه القيــام بالعمل، وهو على يقين من أن عادلاً سوف يكون مديراً بارزاً في الإنتاج.

ويلتقي عبد الرحمن الخميس أسبوعياً مع مديريه للتحدث حول مدى تكيف موظفيهم مع الأهداف الكلية للشركة. وفي الاجتماع القادم، يريد أن يناقش معهم الإجراءات الجديدة التي يمكنهم تنفيذها داخل إداراتهم من أجل تحســين الأداء على المدى الطويل. ويتساءل عبد الرحمن كيف يكون مدخله مع كل مدير من مديريه.

الأسئلة:

طبقاً للافتراضات الأساسية للقيادة الموقفية:

١ - أيــن تضع المديرين الثلاثة فيما يتعلق بمســتويات التطور في نموذج القيادة الموقفية ٢ (انظر الشكل ٤-١)؟

٢ - لــو كنــت محل عبد الرحمن الخميس، هل تتصرف التصرف نفســه نحو كل مدير من المديرين الثلاثة؟

٣ - أي الاجتماعات تكون الأصعب بالنسبة لك، وأيها الأسهل؟ ولماذا؟

الحالة (٥ - ٢)

لماذا لا يستمعون؟

فيصل عبد الرحمن متخصص في التدريب بإدارة الموارد البشرية بإحدى الشركات الكبرى للصناعات الدوائية، واستجابة لمسح أجري حديثاً على مستوى الشركة. قام فيصل بصفة خاصة بتصميم برنامج تدريبي لمدة ستة أسابيع حول مهارات الاستماع والاتصال من أجل الوصول إلى إدارة فاعلة. لفيصل من البرنامج التدريبي هدفان هما: (أ) أن يتعلم المشاركون أساليب اتصال جديدة، و (ب) أن يستمتع المشاركون بالبرنامج بحيث تكون لديهم الرغبة في حضور برامج تدريبية أخرى في المستقبل.

كانت المجموعة الأولى التي تم تقديم البرنامج لها تتكون من مديري الإدارة الوسطى في البحوث والتطوير. وتتألف هذه المجموعة من (٢٥) فرداً وكانوا كلهم تقريباً حاصلين على درجات عالية. وكان معظم أفراد هذه المجموعة قد حضروا في السابق العديد من البرامج التدريبية على رأس العمل، ولذلك كان لديهم معرفة بكيفية تصميم وإدارة الحلقة التدريبية، ولأن نتائج الحلقات السابقة لم تكن دائماً جيدة، شعر العديد من المديرين بالتردد حيال الحضور إلى البرنامج. وكما قال أحد المديرين: «ها نحن مرة أخرى نحضر برنامجاً تدريبياً داخلياً لن نستفيد منه شيئاً».

ولأن فيصلًا كان يعرف أن المديرين كانوا ذوي خبرة كبيرة، فإنه لم يضع قيوداً عديدة على الحضور والمشاركة. واستخدم أنواعاً متعددة من طرق العرض، وألح على مشاركات المديرين في البرنامج التدريبي. وخلال الجلستين الأوليين، كان فيصل لطيفاً على غير عادته مع المجموعة، وأعطاهم استراحات متكررة لتناول القهوة، وفي أثناء تلك الاستراحات عمل فيصل على تكوين علاقات اجتماعية معهم.

وفي أثناء الجلسة الثالثة، أصبح فيصل مدركاً لبعض الصعوبات في الحلقة. وبدلاً من الحضور الكامل لجميع المديرين وعددهم ٢٥ مديراً، هبطت نسبة الحضور إلى ١٥ مديراً فقط. وعلى الرغم من أن وقت بداية الجلسة كان قد تحدد في الساعة ٣٠: ٨، إلا أن المشاركين كانوا يتأخرون في الحضور حتى الساعة العاشرة. وفي أثناء جلسات ما بعد الظهر كان بعض المديرين يغادرون الجلسات ليعودوا إلى مكاتبهم في الشركة.

ومع الاقتراب من الجلسة الرابعة كان فيصل قلقاً من أن البرنامج لا يسير بشكل جيد، وأصبح غير متأكد تماماً من كيفية التعامل مع المجموعة. كانت هناك أسئلة عديدة تدور في ذهنه: هل كان التعامل مع المديرين بطريقة خاطئة؟ هل تعامل بسهولة مع الحضور في الجلسات؟ هل كان ينبغي عليه أن يقول شيئاً حول المديرين الذين كانوا لا يحضرون جلسة ما بعد الظهر؟ هل كان المشاركون يأخذون البرنامج مأخذ الجد؟ كان فيصل على يقين من أن محتوى البرنامج كان ممتازاً ومتطوراً، ولكنه لم يستطع أن يعرف ما الذي يمكنه تغييره ليجعل البرنامج التدريبي أكثر نجاحاً وجاذبية. وقد أدرك أن أسلوبه لم يكن ناجحاً بالنسبة لمجموعته، ولكن ليس لديه المفتاح لكي يغير ما كان يفعله ليجعل الجلسات أفضل وأكثر إمتاعاً.

الأسئلة:

طبقاً لنموذج القيادة الموقفية ٢(انظر الشكل رقم (٤ - ١):

١ - ما الأسلوب القيادي الذي يستخدمه فيصل عبد الرحمن في إدارة الجلسات؟

٢ - ما مستوى تطور المديرين؟

٣ - من منظور القيادة، ما الخطأ الذي ارتكبه فيصل؟

٤ - ما التغييرات التي يمكن لفيصل تطبيقها لتحسين الجلسات؟

الحالة (٥ - ٣)

توصيل الرسالة؟

ريم محمد مديرة لإحدى المحطات الإذاعية الجامعية التي تديرها الجامعة. والمحطة الإذاعية لها تاريخ طويل، وينظر إليها إيجاباً من قبل الطلاب، والأساتذة، ومجلس الأمناء، وأفراد المجتمع.

ولا تجد ريم مشكلة في استقطاب الطلاب للعمل بالمحطة الإذاعية، بل هناك إقبال كبير من قبل الطلاب للعمل بالمحطة بعد تخرجهم. وكان الطلاب القليلون الذين يتم قبولهم للعمل في المحطة الإذاعية دائماً متحمسين بدرجة عالية، لأنهم يثمنون إتاحة الفرصة لهم

لكي يكتسبوا خبرة إعلامية. إضافة إلى ذلك، يشق الطلاب الذين يتم قبولهم بأنفسهم وبقدراتهم الإذاعية البسيطة بدرجة عالية. وبرغم حماس الطلاب، إلا أن معظمهم ليس لديهم الإدراك الكامل للأبعاد القانونية فيما يتعلق بالبرامج المباشرة.

وتتمثل إحدى المشكلات التي تواجه ريم في كل فصل دراسي في تدريب الطلاب الجدد على اتباع قواعد وإجراءات المحطة الإذاعية فيما يتعلق بالبرامج المباشرة، مثل: البرامج الإخبارية، والرياضية، والموسيقية، والبرامج الإذاعية الأخرى. وتتكرر مشكلات عديدة في كل فصل دراسي، حيث يتم انتهاك القواعد الإعلانية على الهواء.

بدأت ريم تشعر بالإحباط بسبب الأخطاء المتكررة ولم تستطع اكتشاف استمرار حدوث الأخطاء. وتبذل ريم الكثير من الوقت والجهد لمساعدة مقدمي البرامج، لكنهم لم يستوعبوا بأن العمل في محطة إذاعية يعتبر مهمة خطيرة، وأن تطبيق قواعد البث يعد ضرورة مطلقة.

تقدم ريم للطلاب في كل فصل دراسي كتيباً يحتوي على السياسات والإجراءات، وتحاول أن تبني علاقة شخصية مع الطلاب الجدد. ولأنها ترغب أن يكون كل شخص في المحطة سعيداً، تحاول بكل جاهدة أن توفر جواً عائلياً داخل المحطة. ولكونها تعرف جودة وكفاءة العاملين معها، فإنها تترك لهم حرية كبيرة بأن يقوموا بعمل ما يريدون في المحطة.

الأسئلة:

١ - ما المشكلة في المحطة الإذاعية؟

٢ - باستخدام القيادة الموقفية (٢)، ما النصيحة التي تسديها لريم لمعالجة المشكلات التي تواجهها في المحطة؟

٣ - استناداً إلى القيادة الموقفية، ما الخطط الإبداعية التي يمكن لريم تبنيها لكي تقلل من مخالفة قواعد العمل في المحطة الإذاعية؟

مقياس القيادة:

على الرغم من تطوير العديد من المقاييس المختلفة لقياس القيادة الموقفية، إلا أن جميعها تقريباً يتم تصميمها على نحو متشابه. وبشكل عام تطرح الاستبانات حوالي

١٢ إلى ٢٠ موقفاً يتعلق بالعمل، ثم يُطلب من المســتجيبين اختيار الأســلوب المفضل لهم بالنسبة لكل موقف من بين أربعة بدائل. ولقد تمت صياغة المواقف والأساليب بحيث تمثل مباشرة الأساليب القيادية الأربعة التي يطرحها النموذج. ويتم تسجيل درجات الاستبانات حتى تعطي المســتجيبين معلومات عن أســاليبهم القيادية الرئيســية والثانوية، ومرونتهم، وفاعليتهم في القيادة.

والاســتبانة المختصرة المذكورة في هذا الجزء تبين الطريقة التي يتم بها قياس الأســلوب القيادي من خلال الاســتبانات للقيادة الموقفية. وبالنسبة لكل موقف من المواقف المبينة في الاســتبانة، يتعين عليك تحديد مستوى تطور الموظفين في الموقف، ثم اختيار أحد بدائل الإجابات الأربع والتي تشير إلى الأسلوب القيادي الذي سوف توظفه في ذلك الموقف.

أما الاســتبانة المطولة لهذا المقياس المختصر فتقدم للمســتجيبين رؤية شاملة لأساليبهم في القيــادة. ومن خــلال تحليل الخيارات البديلة التي يختارها المســتجيب في الاســتبانة، يمكن تحديد الأساليب القيادية الأساسية والثانوية. ومن خلال تحليل مدى الخيارات التي يحددها المستجيب، يمكن تحديد مرونة القيادة. ومن خلال تحليل عدد المرات التي يختار فيها الأسلوب القيادي المناسب، يتم تحديد الفاعلية القيادية والقدرة التحليلية.

وبالإضافة إلى الاســتبانات الذاتية هذه، تســتخدم القيادة الموقفية أيضاً نماذج مشابهة لتحديــد الانطباعــات التي لــدى المديرين والزملاء والتابعين حيال أســلوب شــخص ما في القيادة، وتقدم هذه الاستبانات للشخص مدىً واسعاً من التغذية العكسية حول أسلوبه في القيادة، وكذلك تعطيه فرصة لمقارنة رؤيته للقيادة مع الطريقة التي يراه بها الآخرون قائداً.

القيادة الموقفية (مقياس مختصر):

تعليــمات: انظــر إلى المواقف القيادية الأربعة المبينة أدناه، وحدد ما مســتوى التطور في كل موقف، وأي أســلوب للقيادة تمثله كل اســتجابة، وما الأسلوب القيادي الذي يناسب الموقف - تصرف أ، أو ب، أو ج، أو د؟

الموقف الأول:

بسـبب قيود الموازنة المفروضـة على إدارتك، أصبح الاندماج ضروريـاً. وأنت تفكر في الطلب من شـخص ذي قـدرة وخبرة عالية داخل إدارتك لتولي مسـؤولية الاندماج. وهذا الشـخص قد عمل في جميع أقسـام إدارتك، ويحظى بثقة واحترام معظم مسؤولي الشركة. وهو مستعد/ أو هي مستعدة تماماً للمساعدة في عملية الاندماج.

أ - كلفها بالمشروع واتركها تحدد كيفية تنفيذه.

ب - كلفها بالمهمة وحدد لها بالضبط ما يجب فعله، وأشرف على عملها عن قرب.

ج - كلفها بالمهمة، وقدم الدعم والتشجيع لها كلما لزم الأمر.

د - كلفهـا بالمهمة وحدد لهـا بالضبط ما يلزم فعله، ولكن احرص على أخذ مقترحاتها بعين الاعتبار.

- مستوى التطور - التصرف

الموقف الثاني:

تم تعيينك مؤخراً مديراً في أحد الفروع الإقليمية الجديدة، وفي أثناء تعرفك على موظفي إدارتـك، لاحظت أن أحد موظفيك من ذوي الخبرة لا يقوم بالمهام التي يكلف بها بشـكل جيد. مع أن هذه الموظفة متحمسـة حيال وظيفتها الجديدة، وتريد التقدم وظيفياً داخل المنظمة.

أ - ناقش معها مشكلة الأداء، وتوصل معها إلى بدائل لحل المشكلة.

ب - حدد ما يجب عليها فعله لإنجاز المهام، واعمل على أخذ اقتراحاتها بعين الاعتبار.

ج - حدد الخطوات اللازمة لإنجاز المهام، وراقب أداءها باستمرار.

د - أخبرها بالمشكلة وأعطها مزيداً من الوقت لتحسين أدائها.

- مستوى التطور - التصرف

الموقف الثالث:

لديك مــشروع جديد ومهم للغاية في الوحدة الإداريــة التي تشرف عليها. وعلى مدى الأشهر الثلاثة الماضية تأكد لك أن الموظفين الذين تشرف عليهم مباشرة يفهمون مسؤولياتهم والمســتوى المتوقع لأدائهم. وبســبب وجود بعض العقبات التي اعترضت المشروع مؤخراً، أصبح موظفيك محبطين إلى حد ما مما أدى إلى تدني معنوياتهم وانخفاض أداؤهم.

أ - استمر في توجيههم، والإشراف على أدائهم عن قرب.

ب - أعطِ أعضاء المجموعة مزيداً من الوقت للتغلب على العقبات، ولكن تأكد من مستوى أدائهم من وقت لآخر.

ج - استمر في تحديد أنشطة المجموعة، ولكن أشرك أعضاء المجموعة أكثر في اتخاذ القرارات، والأخذ بأفكارهم.

د - شاركهم في إيجاد حل لمشكلاتهم، وشجع وادعم مجهوداتهم للتغلب على العقبات التي تواجه المشروع.

- مستوى التطور　　　　　　　　- التصرف

الموقف الرابع:

طلبــت مــن أحد موظفيك، باعتباره مديــراً لإدارة المبيعات، أن يتولى مســؤولية حملة جديدة للمبيعات، وكنت قد عملت ســابقاً مع هذا الشــخص في حملات أخرى للمبيعات، وتعــرف أن لديه المعرفة والخبرة بالوظيفة لكي يكون ناجحاً فيما يكلف به، ولكن يبدو أنه إلى حد ما غير متأكد من قدرته على أداء المهمة.

أ - كلفه بالحملة الجديدة للمبيعات، ثم دعه يؤدي عمله من تلقاء نفسه.

ب - حدد الأهداف والخطوات للمهمة الجديدة، ولكن خذ بعين الاعتبار اقتراحاته، وأشركه في اتخاذ القرار.

ج - استمع إلى مخاوفه وأكد له أن بإمكانه أداء المهمة، وادعم جهوده.

د - أخبره بالتحديد ما تشـــتمل عليه الحملــة الجديدة، وما تتوقعه منه، وأشرف على أدائه عن قرب.

- مستوى التطور - التصرف

SOURCE: K. Blanchard, P. Zigarmi, Leadership and the One Minute Manager: Increasing Effectiveness Through Situational Leadership,1985 New York: William Morrow. Used with permission.

تفسير الدرجات:

إن مناقشـــة موجزة للإجابات الصحيحة عن المقياس المختصر ســوف تســاعد في شرح طبيعة مقاييس القيادة الموقفية.

الموقف الأول في المقياس المختصر يصف المشــكلة المشــتركة التي تواجهها المنظمات في أثناء تخفيض عدد موظفيها: واضطرارها للاندماج. وفي هذا الموقف يحدد القائد شــخصاً لإدارة مــشروع تقليص عدد الموظفين وهو شــخص يبدو أنه كفء بدرجة عالية، وذو خبرة ومتحمس. وطبقاً لنموذج القيادة الموقفية ٢، فإن هذا الشــخص في مســتوى تطور رقم ٤، الــذي يتطلب مدخلاً تفويضياً. ومن بين البدائل الأربعة المطروحة، فإن البديل (أ) «كلفها بالمــشروع، ودعها تحــدد كيفية تنفيذه»، هي أفضل ما يمثل التفويض (س ٤) - نمط قيادي منخفض في المساندة ومنخفض في التوجيه.

ويصف الموقف الثاني مشــكلة شــائعة للقادة في كل المســتويات وفي جميع المنظمات تقريباً، وهي مشكلة أداء موظف متحمس. وفي المثال الذي تم تقديمه، فإن الموظفة سوف تقع في المستوى المنظور رقم ١، لأنها تفتقر إلى الخبرة اللازمة للقيام بالعمل، على الرغم من أنها متحمسة للغاية للنجاح في مهمتها. ويحدد مدخل القيادة الموقفية ٢ قيادة «الأسلوب التوجيهي» (س ١) لهذا النوع من الموظفين. وهي تحتاج إلى من يوجهها إلى أن تعرف متى وكيــف تؤدي مهامها الخاصة، وبعد تقديم التوجيهات لهــا، فإن أداءها بحاجة إلى أن يتم الإشراف عليه عن قرب. والاختيار الصحيح هو البديل (ج) «حدد الخطوات اللازمة لإنجاز المهام وراقب أداءها باستمرار».

ويصـف الموقف الثالث ظروفاً مختلفة تماماً. وفي هـذا الموقف، يبدو أن الموظفين قد طـوروا خبراتهـم وفقاً لما هو مطلوب منهم، ولكنهم فقدوا بعض حماسـهم لإنجاز العمل. ولقـد ضعف أداؤهم والتزامهم بسـبب العقبات الأخيرة، على الرغم مـن أن القائد يقوم بتوجيههم عن قرب. وطبقاً للقيادة الموقفية ٢، فإن الأسـلوب المناسـب للقائد هو التحول إلى الأسلوب التدريبي العالي في التوجيه والعالي في المساندة (س ٢). والاختيار الصحيح هو البديل (ج) « استمر في تحديد أنشطة المجموعة، ولكن أشرك أعضاء المجموعة أكثر في اتخاذ القرارات، والأخذ بأفكارهم».

ويصف الموقف الرابع بعض المخاوف التي تنشأ لدى المدير عند محاولته تحديد شخص مناسـب لرئاسـة حملة جديدة للمبيعات. ومن الواضح أن الشـخص الذي اختاره المدير لتولي المهمة لديه المهارات اللازمة للقيام بالعمل بشكل جيد في الحملة الجديدة للمبيعات، ولكنه يبدو غير متأكد حيال قدراته. وفي هذه الحالة، تقترح القيادة الموقفية ٢ أن يستخدم المدير أسـلوباً مسـانداً (س ٣)، يتسـق مع قيادة الموظفين ذوي الكفاءة، ولكنهم لا يثقون بأنفسهم بشكل جيد. ويتمثل الأسلوب المساند في البديل (ج) « استمع إلى مخاوفه، وأكد له أن بإمكانه أداء المهمة، وادعم جهوده».

والآن اخـتر اثنين من الموظفين، وقم بتحديد مسـتوى تطورهم الحالي حيال ثلاث مهام مختلفة، ثم قم بتحديد أسلوبك في القيادة في كل موقف. هل هناك توافق بين مستويات تطور الموظفين وأساليبك القيادية؟ وإذا لم يكن هناك توافق، ما الذي يمكنك فعله بالتحديد باعتبارك قائداً حيال الموظفين، من أجل ضمان أن لديهم ما يحتاجونه للنجاح؟

الملخص:

القيادة الموقفية مدخل قيادي إرشادي واسع الاستخدام يقترح كيف يصبح القادة فاعلين في العديـد من المنظمات المختلفـة والمهام التنظيمية المتنوعة. ويقدم هذا المدخل نموذجاً يقترح للقادة كيف يتصرفون استناداً إلى متطلبات موقف معين.

تصنف القيادة الموقفية القيادة إلى أربعة أسـاليب: س ١ عالٍ في التوجيه ومنخفض في المسـاندة، وس ٢ عالٍ في التوجيه وعالٍ في المسـاندة، وس ٣ منخفـض في التوجيه وعالٍ في

المسـاندة، وس ٤ منخفض في التوجيه ومنخفض في المسـاندة. والنموذج الموقفي (القيادة الموقفية ٢) يصف كيف ينطبق كل أسـلوب من الأسـاليب القياديـة الأربعة على التابعين الذين يعملون على مسـتويات مختلفـة من التطور، من التطـور ١ (المنخفض في الكفاءة والعالي في الالتزام) إلى التطور ٢ (المتوسـط في الكفاءة والمنخفض في الالتزام) إلى التطور ٣ (المتوسط في الكفاءة ويفتقد الالتزام) إلى التطور ٤ (مرتفع في الكفاءة ومرتفع في الالتزام).

وتحدث القيادة الفاعلة حين يستطيع القائد أن يشخص بدقة مستوى تطور التابعين في مهمة محددة، ثم يتبنى الأسلوب القيادي الذي يتوافق مع الموقف.

وتقاس القيادة في هذا المدخل من خلال اسـتخدام الاسـتبانات التي تطلب من الأفراد تقويـم مجموعة من المواقف المرتبطة بالعمل. وتوفر الاسـتبانات المعلومات حول القدرة التشـخيصية للقادة، ومرونتهم، وفاعليتهم. وتسـاعد الاسـتبانات القادة على تعلم كيف يمكنهم تغيير أساليبهم في القيادة ليصبحوا أكثر فاعلية في المواقف المختلفة.

وهناك أربع نقاط قوة رئيسة للمدخل الموقفي:

أولاً - إنه مدخل للقيادة معترف به في جميع أنحاء البلاد، لتدريب القادة.

ثانياً - إنه مدخل عملي يسهل فهمه ويسهل تطبيقه.

ثالثاً - إن هذا المدخل يقدم مجموعة واضحة من الإرشـادات لكيفية تصرف القادة إذا أرادوا تعزيز فاعليتهم في القيادة.

رابعاً - إن القيادة الموقفية تقر وتؤكد أن ليس هناك أسلوب قيادي واحد يعد «الأفضل»، وأن القـادة يحتاجـون إلى أن يكونوا مرنين وأن يكيفوا أسـاليبهم القياديـة وفقاً لمتطلبات الموقف.

وتشير الانتقادات الموجهة إلى القيادة الموقفية إلى وجود بعض التحفظات عليها. وعلى عكس العديد من نظريات القيادة الأخرى، فإن هذا المدخل لا تسـنده مجموعة قوية من النتائج البحثية لتبرر وتدعم الأسس النظرية التي يقوم عليها. ونتيجة لذلك، هناك غموض فيـما يتعلـق بكيفية تصور المدخل لجوانـب معينة من العملية القياديـة. هذا المنهج لم يكن واضحاً في كيفية تحرك التابعين من مسـتويات التطور المنخفضة إلى مستويات التطور

المرتفعة؛ كما أنه ليس واضحاً بالنسبة إلى كيفية تغير الالتزام بمرور الوقت بالنسبة للتابعين، وبدون نتائج بحثية أساسـية، فإنه يجب مناقشة صحة الإرشـادات الأساسية للموافقة بين الأساليب القيادية للقائد ومستويات تطور التابعين.

وأخيراً، عند تطبيق هذا المدخل، فإن النموذج لا يقدم خطوطاً عريضة لكيفية استخدام هذا المدخل مع المجموعة بالمقارنة مع فرد مقابل فرد.

المراجع:

Blanchard, K. H. (1985). SLII: A situational approach to managing people. Escondido, CA: Blanchard Training and Development

Blanchard, K. , Zigarmi, D. , & Nelson, R. (1993). Situational leadership after 25 years: A retrospective. Journal of Leadership Studies, 1(1), 22-36.

Blanchard, K. , Zigarmi, P. , & Zigarmi, D. (1985). Leadership and the one minute manager: Increasing effectiveness through situational leadership. New York: William Morrow.

Blanchard, K. , Zigarmi, P. , & Zigarmi, D. (1992). Game plan for and the one minute manager. Escondido, CA: Blanchard Training and Development.

Carew, P. , Parisi-Carew, E. , & Blanchard, K. H. (1990). Group development and situational leadership 11. Escondido, CA: Blanchard Training and Development.

Fernandez, C. F. , & Vecchio, R. P. (1997). Situational leadership theory revisited: A test of an across-jobs perspective. Leadership Quarterly, 8(1), 67-84.

Graeff, C. L. (1983). The situational leadership theory: A critical view. Academy of Management Review, 8, 285-291.

Graeff, C. L. (1997). Evolution of situational leadership theory: A critica I review. Leadership Quarterly, 8(2), 153-170.

Hersey, P. , & Blanchard, K. H. (1969a). Life-cycle theory of leadership. Training and Development Journal, 23, 26-34.

Hersey, P. , & B lanchard, K. H. (1969b). Management of organizational behavior: Utilizing human resources. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Hersey, P. , & Blanchard, K. H. (1977). Management of organizational behavior: Utilizing human resources. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Hersey, P. , & Blanchard, K. H. (1988). Management of organizational behavior: Utilizing human resources (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Hersey, P. , & Blanchard, K. H. (1993). Management of organizational behavior:

Utilizing human resources (6th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Reddin, W. J. (1967). The 3-D management style theory. Training and Development Journal, 8 - 17.

Vecchio, R. P. (1987). Situational leadership theory: An examination of a prescriptive theory. Journal of Applied Psychology, 72(3), 444-451.

Vroom, V. H. , & Yetton, P. W. (1973). Leadership and decision-making. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.

Yukl, G. A. (1989). Leadership in organizations (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Yukl, G. A. (1998). Leadership in organizations (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

الفصل السادس
النظرية التوافقية

الوصف:

يمكــن تســمية العديد مــن المداخل القيادية نظريــات توافقية، غــير أن نظرية فيدلر (١٩٦٤؛ ١٩٦٧)؛ وفيدلر وجارسيا، (١٩٨٧) التوافقية تعد الأكثر قبولاً وشيوعاً. وتعد النظرية التوافقية نظرية توافق - القائد (فيدلر وتشــيمرز، ١٩٧٤)، والتي تعني أنها تحاول المواءمة بين القادة والمواقف المناســبة. وتسمى التوافقية؛ لأنها تقول بأن فاعلية القائد تعتمد على مدى مناســبة أســلوبه القيادي للبيئة المحيطة. ولكي نفهم أداء القادة، من الضروري فهم المواقــف التي يتولون القيادة فيها. وتعد القيادة فاعلة عندما يتوافق أســلوب القائد مع الواقع الفعلي الصحيح.

ولقــد طــور فيدلــر النظرية التوافقية من خلال دراســة أســاليب العديد مــن القادة المختلفــين الذين يعملون في ظــروف مختلفة وخاصة في القطاعات العســكرية. وقد قام بتصميم أســاليب القادة، والمواقف التــي يعملون فيها، ومدى فاعليتهــم القيادية. وبعد تحليل أســاليب مئات القادة المتميزين والسيئين، تمكن فيدلر وزملاؤه من طرح تعميمات تجريبية (إمبيريقية) حول الأساليب القيادية الأفضل، والأساليب القيادية الأسوأ في ظل واقع تنظيمي معين. وباختصار، تركز النظرية التوافقية على الأساليب و«المواقف»، وتقدم إطاراً للمواءمة الفاعلة بين القائد والموقف.

أساليب القيادة:

في إطار النظرية التوافقية، توصف الأساليب القيادية بأنها إما أن تكون مدفوعة بالمهام (العمــل) أو بالعلاقات. ويهتم القادة الذين تدفعهم المهام في الوصول إلى الهدف بشــكل أساسي، في حين أن القادة الذين تدفعهم العلاقة يهتمون ببناء علاقات وثيقة بين الأشخاص. ولقياس الأساليب القيادية طور فيدلر مقياس الزملاء الأقل تفضيلاً - Least Preferred Co worker LPC (انظر القسم الخاص بمقياس القيادة). والقادة الذين يحصلون على درجات

عاليـة في هذا المقياس تكون العلاقات المحـرك الرئيس لهم، أما القادة الذين يحصلون على درجات منخفضة في المقياس فتكون المهام هي محركهم الرئيس.

متغيرات المواقف:

تقـول النظرية التوافقية إن «المواقف» يمكن تشـخيصها من خلال تقويم ثلاثة عوامل: (أ) العلاقـات بين القائـد والعضو، و(ب) هيكلة المهمة، و(ج) قوة المنصب (انظر الشـكل ٦ - ١). وتشـير العلاقات بين القائد والعضو إلى مناخ المجموعة، وإلى درجة الثقة، والولاء، والانجـذاب الذي يشـعر به الأتباع نحو قائدهم. وإذا كان منـاخ المجموعة إيجابياً، وكان الأتبـاع يثقون في قائدهم ويحبونه وينسـجمون معه، فإن العلاقات بـين الأعضاء والقائد تُعـرف بأنها جيدة. ومن جهة أخـرى، إذا كان المناخ غير ودي، وتوجد انقسـامات داخل المجموعة، فستُعرف العلاقات بين القائد والأعضاء بأنها سيئة.

ويشـير المتغير الموقفي الثاني، وهـو هيكلة المهمة، إلى درجة وضـوح متطلبات المهمة وتحديدها. والمهام التي تعد ذات طبيعة منظمة تميل إلى إعطاء القائد مزيداً من السيطرة. في حين أن المهام الغامضة وغير الواضحة تقلل من سيطرة القائد وتأثيره. وتعد المهمة ذات طبيعـة هيكلية عندما (أ) يتم تحديد متطلبـات إنجاز المهام بوضوح، ويكون ذلك معروفاً مـن قبل الأفراد الذين يؤدون تلك المهام، (ب) يكـون لطريقة تحقيق المهمة بدائل قليلة، (ج) يمكـن البرهنة على اكتمال المهـام بوضوح، (د) يوجد عدد محـدود فقط من الحلول الصحيحـة للمهام المطروحة. وأحد الأمثلة على المهمة عاليـة التنظيم هو تنظيف ماكينة خض اللبن بمحلات ماكدونالدز، حيث يتم شرح قواعد أداء هذه المهمة للموظفين بوضوح. وهناك طريقة واحدة فقط للقيام بهذا العمل، ويمكن التحقق من إنجازها بالشكل الصحيح بسـهولة. ويمكـن أن تكون مهمة إدارة المـوارد المالية لمنظمة تطوعيـة محلية مثالاً على المهمـة غير المهيكلـة بدرجة عالية. إدارة الموارد المالية هـذه لا تحكمها مجموعة واضحة من القواعد التي يجب اتباعها، ويوجد هناك عدة طرق بديلة للقيام بهذا العمل، ولا يمكن التحقق من صحة الطريقة التي تم اتباعها. وأخيراً، توجد طريقة واحدة تعد الأفضل لزيادة الموارد المالية.

أما قوة المنصب - المتغير الثالث للمواقف - فيشــير إلى مقدار الســلطة المتاحة للقائد لمكافأة أو معاقبة أتباعه. وتشتمل على القوة الشرعية التي يكتسبها الأفراد نتيجة للمنصب الــذي يحتلونه في المنظمة. وقوة المنصب تكون قوية إذا كان للفرد ســلطة تعيين أو فصل الموظفــين، أو منح علاوات في الرتبة أو الراتب؛ وتكون ضعيفة إذا لم يتوافر للقائد الحق في فعل هذه الأشياء.

وهــذه العوامل الموقفيــة الثلاثة معاً تحدد «أفضلية» المواقــف المختلفة في المنظمات. والمواقــف التي تصنف بأنها «أكثر أفضلية» هي تلك التي تكــون فيها العلاقات جيدة بين القائــد والأتبــاع، كما تكون المهام محددة، ويتمتع القائد بقــوة في منصبه. والمواقف التي تعد «أقل أفضلية» تتصف بعلاقات سيئة بين القائد والأتباع، ومهمات غير مهيكلة، ومنصبٍ ضعيفٍ للقائد. أما المواقف التي تعد «ذات أفضلية متوسطة» فهي تلك المواقف التي تقع في الوسط بين هذين الطرفين أو النقيضين.

واســتناداً إلى النتائج البحثية، تفترض النظرية التوافقية أن أســاليب معينة سوف تكون فاعلــة في مواقف معينــة، والأفراد الذين يكــون دافعهم المهام (ويحصلــون على درجات منخفضــة في المقياس) ســوف يكونون فاعلــين في المواقف التي تعد مفضلــة جداً، وكذلك المواقف التي تعد غير مفضلة جداً؛ أي في المواقف التي تسير بسهولة ويسر أو المواقف غير القابلة للسيطرة. أما الأفراد الذين يكون دافعهم العلاقة (ويحصلون على درجات عالية في مقياس الزميل الأقل أفضلية) فســوف يكونون فاعلين في المواقف ذات الأفضلية المتوسطة؛ أي في المواقف التي يكون فيها درجة ما من التأكد، ولكن الأمور لا تكون تحت ســيطرتهم تماماً، أو خارج سيطرتهم تماماً.

وليــس من الواضح تماماً معرفة الســبب في أن القادة ذوي الدرجات العالية في المقياس يكونــون فاعلين في المواقف ذات الأفضلية المتوســطة، وأن القادة ذوي الدرجات المنخفضة في المقيــاس يكونــون فعالين في كل من المواقف المفضلة جــداً، والمواقف غير المفضلة جداً. وتفسير فيدلر الحالي للنظرية (١٩٩٥) يوضح هذه المسألة قليلاً. فهو يقدم التفسير المعقول الآتي حول السبب في أن القادة الذين يعملون في موقف «خاطئ» (أي غير متوافق) يكونون غــير فاعلين: (أ) فالقائد الذي لا يتوافق أســلوبه في المقيــاس مع موقف معين يكون واقعاً

تحــت ضغــوط وقلــق؛ (ب) والقائد الذي يقع تحــت ضغوط يلجأ إلى طــرق غير ناضجة للتغلب على المشــكلات التي يواجهها ســبق أن تعلمها في بداياته، (ج) والأسلوب القيادي غير الناضج يؤدي إلى قرارات سلبية، والتي بدورها تؤدي إلى نتائج سلبية. وعلى الرغم من إمكانية طرح تفسيرات مختلفة للنظرية التوافقية، فإن الباحثين ما يزالون غير واضحين فيما يتعلق بجوهر النظرية.

الشكل (٦ - ١)

النموذج التوافقي

علاقة القائد والعضو	سيئة				جيدة			
هيكل المهمة	منخفضة		عالية		منخفضة		عالية	
قوة المنصب	ضعيفة	قوية	ضعيفة	قوية	ضعيفة	قوية	ضعيفة	قوية
الأسلوب القيادي المفضل	٨ درجة منخفضة	٧	٦ درجة عالية	٥	٤	٣	٢ درجة منخفضة درجة متوسطة	١

SOURCE: Adapted from F. E. Fiedler, A Theory of Leadership Effectiveness, ١٩٦٧. New York: McGrraw - Hill. Used by permission.

كيف تعمل النظرية التوافقية؟

إن الحصول على درجة القائد على المقياس (LPC) ومتغيرات الموقف الثلاثة يمكننا من أن نتنبــأ فيــما إذا كان القائد ســيكون فاعلاً في موقف معين أم لا. ويبين الشــكل (٦ - ١) العلاقة بين أســلوب القائد والأنواع المختلفة للمواقف. ويمكن فهم الشكل على نحو أفضل من خلال تفســير الصفوف من أعلى إلى أســفل. وعلى ســبيل المثال، فالموقف الذي يمثل علاقــات جيــدة بين القائد والأعضــاء، ومهمة ذات طبيعة منظمــة، ومنصب قوي، يقع في القائمة رقم (١) لأســلوب القيادة المفضل. أما الموقف الذي يمثل علاقات ســيئة بين القائد والأعضاء ومهمة ذات طبيعة منظمة ومنصب ضعيف فإنه يقع في القائمة رقم (٦) لأسلوب

القيادة. ومــن خلال تقويم المتغيرات الموقفية الثلاثة فإن أي وضع تنظيمي يمكن تصنيفه وإدراجه في إحدى القوائم الثماني الموضحة في الشكل (٦ - ١).

وعندمــا يتم تحديد طبيعة الموقف، يمكن تقويم التوافق بين أســلوب القائد والموقف. ويشير الشــكل إلى أن الدرجة المنخفضة على مقياس الزميل الأقل تفضيلاً (LPC) فاعلة في الفئات (١ و٢ و٣ و٨)؛ في حين أن الدرجة العالية على المقياس تعد فاعلة في الفئات (٤ و٥ و٦ و٧)، أما الدرجة المتوسطة على المقياس فتكون فاعلة في الفئات (١ و٢ و٣)، وإذا توافق أســلوب أحد الأفراد مع الفئة المناســبة في النموذج، فإن القائد ســوف يكون فاعلاً؛ وإذا لم يتوافق أسلوب الفرد مع الفئة، فإن ذلك القائد لن يكون فاعلاً.

ومــن الــضروري أن نوضح أن النظريــة التوافقية تؤكد أن القادة لــن يكونوا فاعلين في جميع المواقف. وإذا كان أسلوبك يتوافق بشكل جيد مع الموقف الذي تعمل فيه، فسوف تكون جيداً في الوظيفة التي تقوم بها؛ وإذا كان أسلوبك لا يتوافق مع الموقف، فمن المرجح أن تفشل.

نقاط القوة:

هناك عدة نقاط قوة رئيسة للنظرية التوافقية:

أولاً - إنهــا نظرية يدعمها الكثير من البحوث التطبيقيــة (انظر بيترز وهارتك وبوهلمان، ١٩٨٥؛ وســتروب وجارســيا، ١٩٨١). وفي فترة تركيز النشر الورقــي والالكتروني على «كيف تكــون قائداً ناجحاً»، طرحت النظرية التوافقية مدخلاً للقيادة له تاريخ عريق. وقد اختبر العديــد من الباحثين هــذه النظرية، فوجدوا أنها مدخل صحيــح ويُعتمد عليه في توضيح كيفية تحقيق القيادة الفاعلة، فالنظرية التوافقية مبنية على أساس علمي متين.

ثانيــاً - وســعت النظرية التوافقية مــن فهمنا للقيادة من خــلال إجبارنا على الأخذ في الاعتبــار تأثــير المواقف في القادة. وقبل تطوير النظريــة التوافقية، كانت نظريات القيادة تركز على ما إذا كان هناك نوعاً واحداً يعد القيادة الأفضل (مدخل السمات). ولقد أكدت النظريــة التوافقيــة في أهمية التركيز على العلاقة بين أســلوب القائــد ومتطلبات المواقف

المختلفـة. ومـن خلال ذلك حولت النظريـة التوافقية التركيز إلى البيئـة التي تمارس فيها القيادة، وعلى وجه التحديد الارتباط ما بين القائد والمواقف.

ثالثـاً - تعد النظريـة التوافقية تنبؤيه، لذلك فإنها تقـدم معلومات مفيدة فيما يتعلق بنوع القيادة التي من المرجح أنها سوف تكون فاعلة في ظروف معينة. ومن خلال البيانات التي يوفرها مقيـاس الزملاء الأقل تفضيلاً (LPC)، والمتغيرات الثلاثة للموقف (أي علاقات القائـد بالأعضاء، وطبيعة المهمة، وقوة المنصب)، فإنه مـن الممكن تحديد احتمالية نجاح شـخص معين في موقف معين. وهذا يمنح النظرية التوافقية قوة تنبؤيه لا تتوافر لنظريات القيادة الأخرى.

رابعاً - تتميز هذه النظرية بأنها لا تطلب من الناس أن يكونوا فاعلين في جميع المواقف. ومن المعلوم أن القادة في المنظمات غالباً ما يشعرون بالحاجة إلى أن يكونوا كل شيء لجميع الموظفـين. وقـد يعني هذا طلب الكثير من القادة. وتقول النظريـة التوافقية بأن القادة يجـب أن لا يتوقعوا أن يكونوا قادرين على القيادة في جميع المواقف. وينبغي للمنظمات أن تحاول أن تضع القادة في المواقف المثلى، في المواقف التي تعد نموذجية بالنسبة لأساليبهم القياديـة. وعندما يكون من الواضح أن القادة يكونون في الموقف الخطأ، فإنه ينبغي بذل الجهود لتغيير متغيرات العمل أو نقل القائد إلى بيئة أخرى. إن النظرية التوافقية توفق بين القائد والموقف، ولكنها لا تطلب من القائد أن يتوافق مع جميع المواقف.

خامساً - تقدم النظرية التوافقية بيانات عن أساليب القادة التي يمكن أن تكون مفيدة بالنسبة للمنظمات في تطوير أوجه القيادة بها. وتعد الدرجة التي يقدمها المقياس المنخفض جزءاً صغيراً من المعلومات التي يمكن اسـتخدامها جنباً إلى جنب مع التقييمات الأخرى في التخطيـط للموارد البشرية، من أجل تطويـر بيانات عن الأفراد لتحديد كيف وأين يمكنهم خدمة المنظمة على نحو أفضل.

نقاط الضعف:

وتؤكد العديد من الدراسات صحة النظرية التوافقية، غير أنها لاقت الكثير من النقد في الأدبيات. وسوف تساعد المناقشة المختصرة لهذه الانتقادات توضيح القيمة الكلية للنظرية التوافقية باعتبارها نظرية للقيادة.

أولاً - لاقــت النظرية التوافقية نقداً؛ لأنها فشــلت في أن توضــح تماماً لماذا يكون أفراد ذوو أســاليب قيادية معينة أكثر فاعلية في بعض المواقف، وليســوا كذلك في مواقف أخرى؟ ويطلق فيـدلر (١٩٩٣) على ذلك مشــكلة «الصندوق الأســود»؛ لأن مستوى الغموض يظل قائماً حول السبب في أن القادة الذين تدفعهم المهام جيدون في الظروف الصعبة، وأن القادة الذين تدفعهم العلاقة يكونون جيدين في الظروف المفضلة بدرجة متوسطة.

والإجابــة التي تقدمها النظرية فيما يتعلق بالســبب في أن الأفراد الذين يحصلون على درجــات منخفضة في مقياس (LPC)، ويكونون فاعلين إلى أقصى حد، هي أن هؤلاء الأفراد يشــعرون بأنهم أكثر تأكداً في الظروف التي يملكون فيها الكثير من الســيطرة، ويشــعرون بالراحــة وهم يبذلون أقصى جهودهــم، ومن جهة أخرى فإن الدرجة المرتفعة على المقياس (LPC) ليســت فاعلــة في المواقف الصارمة؛ لأنهم حين يملكون الكثير من الســيطرة فإنهم يبالغون في ردة الفعل، وفي المواقف التي يملكون فيها القليل من السيطرة فإنهم يميلون إلى التركيــز كثيراً عــلى العلاقات، ومن ثم لا ينجزون المهمة. وفي المواقف المعتدلة، فإن الدرجة العالية في المقاييس (LPC) تكون فاعلة لأنه؛ يُســمح لهــم التركيز على قضايا العلاقات، في حين أن الدرجة المنخفضة في المقياس تعني الشعور بالإحباط بسبب عدم التأكد، ولأن النقاد يجدون هذه التفسيرات غير كافية إلى حد ما، فإن النظرية التوافقية غالباً ما يتم نقدها.

يتعلــق النقد الرئيس الثاني لهذه النظرية بمقياس الزمــلاء الأقل تفضيلاً (LPC). ولقد تم طرح العديد من التســاؤلات حول هذا المقياس، لأنه لا يبدو صحيحاً في ظاهره؛ فهو لا يرتبط بشــكل جيد مع مقاييس القيادة المعيارية الأخرى (فيدلر، ١٩٩٣)، وليس من السهل استكماله بشكل صحيح.

ويقيــس مقيــاس الزميل الأقل تفضيلاً (LPC) أســلوب الشــخص في القيادة من خلال الطلب من الشخص أن يصف سلوك شخص آخر، ولأن القياس يتضمن تصوراً مسبقاً، فمن الصعب على المجيبين أن يفهموا كيف أن وصفهم لأي شخص آخر على المقياس يعد انعكاساً لأســلوبهم في القيادة. ليس مــن المعقول ظاهرياً أن تقيس أســلوبك في القيادة من خلال تقييمك لأسلوب شخص آخر.

وعلى الرغم من أنه قد لا يكون كافياً بالنسبة لأناس عديدين، إلا أن الرد على هذا النقد

هــو أن مقياس الزميل الأقل تفضيلاً (LPC) يقيس التسلســل الهرمي للدوافع لدى الفرد، والأفــراد الذين يعدون مدفوعين إلى حد كبير بالمهام يــرون زميلهم في العمل الأقل تفضيلاً بصورة ســلبية إلى حد كبير؛ لأن ذلك الشــخص يقف في طريق إنجازهــم للمهام، والحاجة الأساســية لــدى هؤلاء الناس هي إنجاز العمل، على حــين أن حاجاتهم الثانوية فقط تتجه نحــو قضايــا الناس. من جهة أخرى، فإن الأفراد الذين تدفعهــم العلاقات يرون زميلهم في العمل الأقل تفضيلاً بصورة إيجابية لأن دافع الحاجة الأساسية لديهم هو التوافق مع الناس، وحاجاتهم الثانوية هي التي تدور حول المهام. وباختصار فإن مقياس الزملاء الأقل تفضيلاً يقيس أســلوب المجيــب من خلال تقييم الدرجة التي يرى عندها المجيبُ الشــخصَ الآخر يقف في طريق تحقيقه للهدف.

مع أن المقياس لا يستغرق سوى بضع دقائق للإجابة عنه، إلا أن التعليمات حول مقياس الزميل الأقل تفضيلاً ليســت واضحة، فهي لا توضح تمامــاً كيف يختار المجيب زميله الأقل تفضيلاً. وربما يشــعر بعض المجيبين بالارتباك في اختيار الشخص الذي يعد زميلاً أقل قبولاً، وبــين الزميل الذي يعد أقــل تفضيلاً؛ ولأن الدرجات النهائية لمقيــاس الزميل الأقل تفضيلاً مبنيــة على من يتم اختيارهم على أنهم زملاء أقل تفضيــلا، فإن نقص التعليمات الواضحة حول من يتعين اختياره كزميل أقل تفضيلاً يجعل من المقياس إشكالية.

وعــلى الرغم من أن فيدلــر وزملاءه قد أجروا بحوثاً لدعم ثبــات Reliability المقياس من خلال الاختبار وإعادة الاختبار (فيدلر وجارسيا، ١٩٨٧)، فإن المقياس يظل مشكوكاً فيه بالنسبة للعديد من الممارسين، لأنه يفتقر إلى الصدق Validity الظاهري.

ونقد آخر للنظرية التوافقية يتمثل في أنه من المرهق استخدامها في الحياة العملية؛ لأنها تتطلب تقويم أســلوب القائد، وكذلك ثلاثة متغيرات موقفية معقدة نســبياً (علاقة القائد بالأعضاء، وهيكلة المهمة، وقوة المنصب)، وكل من هذه المتغيرات يتطلب مقياســاً مختلفاً. إضافة إلى أن توزيع الاستبانات في المنظمات يكتنفه العديد من الصعوبات لأن عملية توزيع الاستبانات تربك الموظفين، وتتسبب في تعطيل العمل في المنظمة.

النقد الأخير للنظرية التوافقية هو أنها تفشــل في أن توضح على نحو كاف ما ينبغي أن تفعلــه المنظمات حين يكون هناك عدم توافق بين القائد والموقف في العمل. ولأنها نظرية

للشخصية، فإن النظرية التوافقية لا تؤيد تعليم القادة كيف يكيفون أساليبهم للمواقف المختلفة كوسيلة لتحسين القيادة في المنظمة. وبدلاً من ذلك، فإن هذا المدخل يؤيد أن يقوم القادة بـ «إعادة هندسة المواقف»، وهذا يعني في الأساس تغيير المواقف لتناسب القادة. وعلى الرغم من أن فيدلر وزملاءه يقولون بأن معظم المواقف يمكن تغييرها بشكل أو بآخر لكي تتوافق مع أسلوب القائد، إلا أن الإرشادات حول كيفية إعادة هندسة المواقف لم يتم طرحها بشكل واضح في النظرية.

وفي الواقع ليس من السهل تغيير المواقف لتناسب أسلوب القائد. وعلى سبيل المثال، لو أن أسلوب قائد ما لا يتناسب مع موقف غير منظم وضعيف في قوة المنصب، فقد يكون من المستحيل جعل المهمة أكثر تنظيماً، وزيادة قوة المنصب لكي يناسب الموقف أسلوب القائد. وبالمثل، فإن التقدم في السلم الإداري في المنظمات قد يعني أن القائد ينتقل إلى موقف جديد قد لا يناسب أسلوبه. وعلى سبيل المثال، فإن أي مدير ذي درجة عالية في مقياس الزملاء الأقل تفضيلاً (الذين تدفعهم العلاقات) ربما يترقى إلى وظيفة تضعه في موقف يتصف بعلاقات جيدة بين القائد والأعضاء، ومهمة مهيكلة، وقوة في المنصب؛ ومن ثم يصبح قائداً غير فاعل طبقاً للنظرية التوافقية. وبالتأكيد، فإنه من المشكوك فيه أن تقوم المنظمة بتغيير هذا الموقف والذي يمكن تصنيفه على أنه مثالي في معظم الأحوال. وبشكل عام، فتغيير المواقف يمكن أن يؤدي إلى نتائج إيجابية، ولكن هذا يمثل مشكلات جدية بالنسبة للمنظمات.

التطبيق:

للنظرية التوافقية العديد من التطبيقات في عالم المنظمات - حيث يمكن استخدامها للإجابة عن مجموعة من الأسئلة حول قيادة الأفراد في شتى أنواع المنظمات - وعلى سبيل المثال، يمكن استخدامها لتوضيح سبب كون الفرد غير فاعل في موقف معين، على الرغم من أنه مدير واعٍ ومخلص وجاد في عمله؟ وأيضاً يمكن استخدام النظرية للتنبؤ بما إذا كان الفرد الذي ينجح في

إلى منصب آخر داخل المنظمة نفسها. وأيضاً النظرية التوافقية يمكن أن تشير إلى التغيرات

التي ربما تود الإدارة العليا أن تحدثها في المســتويات الإدارية المنخفضة من أجل أن تضمن توافقاً جيداً بين المدير الحالي وطبيعة عمل معين. وهذه فقط بعض الطرق التي يمكن من خلالها تطبيق هذه النظرية داخل المنظمات.

الحالات الدراسية:

يتضمــن الجزء التــالي ثلاث حالات دراســية (الحالــة ٦ - ١، و٦ - ٢، و ٦ - ٣)؛ وتطرح كل حالــة من الحالات موقفاً قيادياً مختلفاً وذلك للمســاعدة في فهــم النظرية التوافقية. ولتحقيق أكبر فائدة مرجوة ينبغي تحليل وتصنيف كل حالة من الحالات وفقاً للمعلومات الموضحة في الشــكل (٦ - ١). وفي نهاية كل حالة تم طرح عدد من الأســئلة للمســاعدة في تحليلها والوصول إلى الحلول المناسبة.

الحالة (٦ - ١)

لا توجد سيطرة على المجلس الطلابي

انتُخبــت مريم عمر رئيســةً لمجلس الطالبــات بالكلية التي تدرس فيهــا، وهي تحب العضــوات الأخريــات في المجلس، ويبدو أنهــن يحببنها. ومهمتها الأولى باعتبارها رئيســة للمجلس هي تطوير سياسة جديدة لاستخدام معامل الحاسب الآلي من قبل الطالبات؛ ولأن هذه هي الســنة الأولى التي يتم فيها تقويم اســتخدام الحاسب الآلي، فليس هناك خطوط عريضة لما ينبغي أن تتضمنه هذه السياسة؛ ولأن عضوات المجلس يتم اختيارهن من خلال هيئة الطالبات، فإن مريم ليســت لديها ســيطرة على كيفية عملهن، وليســت لديها كذلك القدرة على مكافأتهــن أو معاقبتهن. وفي برنامج القيادة الذي حضرته مريم قامت بتعبئة استبانة مقياس الزملاء الأقل تفضيلاً، وقد حصلت على درجة (٩٨٪).

الأسئلة:

١ - كيف سيكون وضع مريم كرئيسة لمجلس الطالبات؟

٢ - وفقاً للدرجة التي حصلت عليها مريم في مقياس الزميلة الأقل تفضيلاً، ما هي حاجاتها الأساسية؟

٣ - كيف ستؤثر هذه الحاجات على قدرتها في تطوير سياسة جديدة لاستخدام معامل الحاسب الآلي؟

٤ - كيف يمكن لمريم أن تغير الموقف لكي يتوافق مع أسلوبها في الإدارة؟

الحالة (٦ - ٢)

مروره بفترة عصيبة

جمال عبد الرحمن مدرس للرياضيات بالمدرسة الثانوية منذ ١٥ عاماً. وفي كل عام يكون جمال مسؤولاً عن تخطيط وإدارة أنواع مختلفة من الأنشطة اللامنهجية. وفي هذا العام، وضع خطة للقيام برحلة طلابية إلى أحد المواقع الأثرية المعروفة، ولسبب ما، حدث خلاف بين إدارة المدرسة والجهة المسؤولة عن الموقع الأثري وجمال، وسببوا له متاعب متواصلة، وحيث إن جميع المشاركين من الطلاب، فإن النشاط الذي يقومون به يعد نشاطاً لا صفياً (تطوعياً). وفي أثناء حضور جمال محاضرة في الإدارة بالكلية، أخذ جمال مقياس الزميل الأقل أفضلية، وكانت درجته (٤٤).

الأسئلة:

طبقاً للشكل (٦ - ١):

١ - ما الفئة التي يقع فيها هذا الموقف؟

٢ - هل سيكون جمال ناجحاً في جهوده لإدارة البرنامج الصيفي؟

٣ - هل ينبغي أن تقوم إدارة المدرسة باتخاذ أي تغييرات فيما يتعلق بمسؤوليات جمال؟

الحالة (٦ - ٣)

من هو القائد الأفضل؟

شركة الأدوية العالمية شركة عائلية تصنع الأدوية الشائعة، مثل: الأسبرين والفيتامينات وغيرها. لدى المالكين للشركة رغبة قوية بتغيير أسلوب الإدارة التقليدي السلطوي إلى أسلوب فرق العمل.

ولتحقيق التغيير المطلوب، تمت إعادة هيكلة الشركة وإحداث منصب جديد. يرتبط

الشــخص الذي يشــغل المنصب الجديد بالمالكين للشركة مباشرة ولديه الصلاحيات الكاملة بمراجعة أداء جميع المديرين. تقدم لشغل المنصب الجديد شخصان من داخل الشركة.

تعمل مارثا لي في الشركة منذ خمســة عشر عاماً وتــم اختيارها من قبل زملائها «كأفضل مدير» ثلاث مرات. ومارثا مديرة ودود، وأمينة، وشديدة الحرص على تحقيق الأهداف قصيرة وبعيدة المدى. وقد حصلت مارثا في مقياس الزميل الأقل تفضيلاً (LPC) على (٥٢) درجة.

التحق بل واشنطون بالشركة من خمس سنوات ولديه درجة علمية متقدمة في التطوير الإداري. يعمل بل مديراً للتدريب، ويقول عنه الموظفين في إدارة التدريب أنه أفضل مدير يهتم بالآخرين. وقد بنى ســمعة أنه الشخص الإنســان الحقيقي خلال وجوده في الشركة. وقد حصل بل في مقياس الزميل الأقل تفضيلاً (LPC) على (٨٩) درجة.

الأسئلة:

١- بناء على النظرية التوافقية، أي من المرشــحين ينبغــي أن يختاره مالك الشركة للمنصب الجديد؟ ولماذا؟

٢- هل يمكن أن يحدد مالك الشركة أي من المرشحين أكثر جدارة بالمنصب الجديد بناء على النظرية التوافقية؟

٣- هل يمكن أن تستفيد الشركة العالمية للأدوية من النظرية التوافقية في اتخاذها للقرارات بشأن إعادة الهيكلة؟

مقياس القيادة:

يســتخدم مقياس الزميل الأقــل تفضيلاً في النظرية التوافقية لقياس الأســلوب القيادي للشــخص. وعلى ســبيل المثال، يقدر المقياس أســلوبك من خلال وصفك لزميلك في العمل الــذي تجــد صعوبة في إنجاز العمل معه، وليس من الضروري أن يكون هذا الشــخص هو زميلك الذي لا ترتاح له بدرجة كبيرة (تكرهه)، بل أقل شخص تحب العمل معه. وبعد أن تختار هذا الشــخص، يتطلب منك مقياس الزميل الأقل تفضيلاً (LPC) أن تصف زميلك في العمل من خلال ثماني عشرة عبارة.

والأشــخاص الذين يحصلون على درجات منخفضة في المقياس يكونون مدفوعين بالمهام، وفيهــم أفراد حاجاتهم الأساســية هي في تنفيذ المهام، في حين تتركــز مهامهم الثانوية على التكيــف مع الناس، ويركزون في بيئة العمل على تحقيق النجاح في المهام التي يتم تكليفهم بهــا، حتى لو كان ذلك على حســاب وجود علاقات ســيئة بينهم وبــين زملائهم في العمل. فالأشــخاص الذين يحصلون على درجات منخفضة في المقيــاس يحققون ذواتهم من خلال تحقيــق أهدافهم. فهــم يعتنون بالعلاقات الشــخصية، ولكن بعد أن يكونــوا قد وجهوا أنفسهم نحو مهام المجموعة.

أما الأشــخاص الذين يحصلون على درجات متوســطة في المقياس فهم قادة مســتقلون اجتماعيــاً، فهم في بيئــة العمل توجههم ذواتهم، ولا يهتمون بشــكل كبير بالمهام ولا كيف ينظر الآخرون إليهم، فهم ليسوا مرتبطين بالموقف، ويتصرفون باستقلالية أكثر من الأشخاص الذيــن يحصلــون على درجات منخفضة، وكذلك الأشــخاص الذين يحصلــون على درجات مرتفعة.

أما الأشخاص الذين يحصلون على درجات مرتفعة في المقياس فتحركهم العلاقات. فهؤلاء الأشــخاص يحققون رضاهم بشكل رئيسي في المنظمة من خلال التكيف مع الناس العلاقات الشــخصية. فالشــخص الذي يحصل على درجة مرتفعة في المقياس يرى الصفات الإيجابية حتــى في زميله في العمل الــذي يفضله بدرجة أقل، على الرغم من أنه لا ينســجم معه في العمل بشكل جيد. وفي بيئة العمل الحقيقية يلتزم الشخص ذو المقياس العالي بأداء المهام، ولكن بعد أن يكون متأكدا من أن العلاقات بين الناس تكون في صورة جيدة.

مقياس الزميل الأقل تفضيلاً:

التعليمات: فكر في أقل شــخص تنســجم معه في العمل. لعلك تعمل مع هذا الشخص حالياً، أو ســبق أن عملت معه في الماضي. وليس من الضروري أن يكون أقل شــخص تحبه، ولكن ينبغي أن يكون شخصاً واجهت صعوبات في العمل معه فيما يتعلق بإنجاز المهام.

الدرجة										
١-	سار	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	غير سار
٢-	ودود	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	غير ودود
٣-	رافض	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	متقبل
٤-	متوتر	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	هادئ
٥-	بعيد عنك	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	قريب منك
٦-	بارد	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	دافئ
٧-	مسالم	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	عدائي
٨-	ممل	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	ممتع
٩-	مشاغب	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	منسجم
١٠-	متجهم	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	مبتهج
١١-	منفتح	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	منغلق
١٢-	مغتاب	٨	٧	٦	٥	٤	٣	١	١	وفي
١٣-	جدير بالثقة	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	غير جدير بالثقة
١٤-	مهتم	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	غير مهتم
١٥-	بذيء	٨	٧	٦	٥	٤	٣	١	١	محترم
١٦-	اتفاقي	١	٢	٣	٤	٥	٦	٨	٨	اختلافي
١٧-	غير مخلص	٨	٧	٦	٥	٤	٣	١	١	مخلص
١٨-	أنيس	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	فظ
- الإجمالي										

SOURCE: Adapted from F. E. Fielder and M. M. Chemers, Improving Leadership Effectiveness: The Leader Match Concept (2nd ed.). Copyright © 1984. Reprinted by permission of John Wiley & Sons, Inc.

تفسير الدرجات:

الدرجــة النهائية لمقياس الزميل الأقل تفضيلاً يتم تحديدها من خلال جمع الأرقام التي وضعت حولها دوائر في الثمانية عشرة بنداً.

إذا كانـت درجتك (٥٧) أو أقل، فأنت مـن ذوي الدرجات المنخفضة في المقياس، وهذا يشـير إلى المهام الدافعة لك. وإذا كانت درجتك بين (٥٨ و ٦٣)، فأنت من ذوي الدرجات المتوسـطة في المقياس، وهذا يعني أنك مسـتقل. أما الأشـخاص الذين يحصلون على (٦٤) درجـة فأكثر فإنهم من ذوي الدرجـات المرتفعة في المقياس، ويعتقد أن العلاقات في العمل هي التي تدفعهم.

ولأن مقياس الزميل الأقل تفضيلاً (LPC) يعد مقياسـاً للشـخصية، فـإن الدرجة التي تحصـل عليها تعد ثابتة عبر الوقت، وليس من السـهل أن تتغير. ويميل أصحاب الدرجات المنخفضـة في المقيـاس إلى الثبات في درجاتهـم، مثلهم مثل أصحاب الدرجات المتوسـطة وأصحـاب الدرجات العالية. وكما سـبق توضيحه في هذا الفصـل، فإن البحوث تبين ثبات وموثوقية هذا المقياس التي تعد قوية جداً (فيدلر وجارسيا، ١٩٨٧).

الملخص:

تمثـل النظرية التوافقية تحولاً في بحوث القيادة مـن التركيز على القائد فقط إلى النظر إلى القائـد والموقف الذي يعمل فيه القائد معـاً. وهي نظرية توافقية تؤكد أهمية توافق أسلوب القائد مع متطلبات الموقف.

ومن أجل قياس أسـلوب القيادة، فإنه يتم استخدام مقياس (LPC)، وهو مقياس شبيه بمقياس الشـخصية الذي يسـمى بمقياس الزميل الأقل تفضيلاً. وهو يصف بدقة الأشخاص الذيـن تدفعهم المهام بشـكل كبـير (ذوي الدرجات المنخفضة)، وأولئك المسـتقلين (ذوي الدرجات المتوسطة)، والذين تدفعهم العلاقات (ذوي الدرجات المرتفعة).

ولقياس المواقف فإنه يتم تقويم ثلاثة متغيرات: علاقة القائد بالأعضاء، وهيكلة المهمة، وقوة المنصب. والمتغيرات الثلاثة مع بعضها تشير إلى أسلوب القيادة الأكثر حظاً في النجاح. وبصفـة عامة فإن النظرية التوافقية تقول بأن ذوي الدرجات المنخفضة يكونون فاعلين في المواقـف الصعبة، وأن ذوي الدرجات المرتفعة يكونون فاعلين في المواقف المفضلة بشـكل معتدل.

ونقـاط القوة بالنسـبة للنظرية التوافقية تتمثل في أنها مدعومـة بالكثير من البحوث.

فهي أول نظرية في القيادة تؤكد تأثير المواقف على القادة، تتنبأ بفاعلية القيادة، وتسمح للقادة بأن لا يكونوا فاعلين في جميع المواقف، ويمكنها توفير بيانات مفيدة لتطوير القيادة.

وفي الجانب السلبي، فإنه يمكن انتقاد النظرية التوافقية لأنها لم تشرح على نحو كافٍ الرابط بين الأساليب والمواقف؛ وهي تعتمد بصورة كبيرة على مقياس الزميل الأقل تفضيلاً، الذي يمكن التساؤل حول مصداقيته الظاهرية وإمكانية تطبيقه بسهولة. ولا تُستخدم نظرية التوافق بسهولة في المنظمات. وأخيراً، فهي لا تشرح على نحو تام كيف يمكن للمنظمات استخدام نتائج هذه النظرية في إعادة هندسة المواقف. وبغض النظر عن هذه الانتقادات، فإن النظرية التوافقية قدمت إسهاماً ملموساً لفهمنا لعملية القيادة.

المراجع:

Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. In L. Berkowitz (Ed.), Advances in experimental social psychology (Vol. I, pp. 149 - 199). New York: Academic Press.

Fiedler, F. E. (1967). A theory of leadership effectiveness New York:. McGraw-Hill.

Fiedler, F. E. (1993). The leadership situation and the black box in contingency theories. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), Leadership, theory, and research Perspectives and directions (pp. 1-28). New York: Academic Press.

Fiedler, F. E. (I995). Reflections by an accidental theorist. Leadership Quarterly. 6(4), 453 -461.

Fiedler, F. E. , & Chemers, M. M. (1974). Leadership and effective management. Glenview, IL: Scott, Foresman.

Fiedler, F. E. , & Chemers, M. M (1984) Improving leadership effectiveness: The leader match concept (2nd ed.). New York: John Wiley.

Fiedler, F. E. , & Garcia l. E. (1987). New approaches to Leadership: Cognitive resources and organizational performance. New York: John Wiley.

Peters, L. H. , Hartke, D. D. , & Pohlman, J. T. (1985) Fiedlers contingency theory of leadership: An application of the meta-analysis procedures of Schmidt and Hunter. Psychological Bulletin, 97, 274-285.

Strube, M. J. , & Garcia. J. E. (1981) A meta-analytic investigation of Fiedler's contingency model of leadership effectiveness. Psychological Bulletin, 90, 307-321.

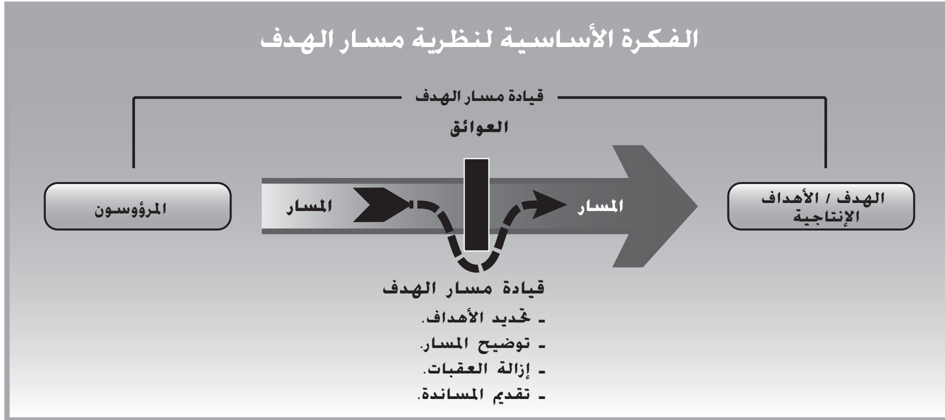
الفصل السابع
نظرية مسار الهدف

الوصف:

تركز نظرية مسـار الهدف على كيفية تحفيز القادة لأتباعهم من أجل تحقيق الأهداف المرسومة. ومن خلال البحوث الكثيرة التي تركز على كيفية تحفيز الموظفين، ظهرت نظرية مسـار الهـدف لأول مرة في أدبيات القيادة في أوائل السـبعينيات مـن القرن العشرين في أعـمال إيفانـز Evans (1970)، وهاوس House (1971)، وهاوس وديسـلر House and Dessler (1974)، وهاوس وميتشـل House and Mitchell (1974). والهدف الأسـاس لنظرية القيادة هذه هو تعزيز أداء الموظف ورضاه من خلال التركيز على دوافع الموظف.

وبالمقارنة مـع المدخل الموقفي، الذي يقترح وجوب تكيف القائد وفقاً لمسـتوى تطور الأتبـاع، وعلى عكـس النظرية التوافقية، التي تؤكد التوافق بين أسـلوب القائد والمتغيرات الموقفية المعطاة، تؤكد نظرية مسـار الهدف العلاقة بين أسـلوب القائد وخصائص الأتباع ومعطيات العمل. والفرضية الأساسـية التي تطرحها نظرية مسـار الهدف مسـتمدة من نظرية التوقع Expectancy Theory، التي تقول بأن الأتباع سوف يتم تحفيزهم إذا كانوا يعتقدون أنهم قادرون على أداء أعمالهم، وإذا كانوا يعتقدون أن مجهوداتهم سـوف تؤدي إلى نتيجة معينة، وإذا كانوا يعتقدون أن ما يحصلون عليه جراء قيامهم بعملهم ذو قيمة.

الشكل (٧ - ١)



يكمن التحدي بالنســبة للقائد في استخدام أسلوب القيادة الأفضل الذي يلبي الحاجات التحفيزية للأتباع. ويتم هذا من خلال اختيار الأنماط السلوكية التي تكمل أو تعوض ما هو مفقــود في بيئة العمل. ويحاول القادة تعزيز قدرة الأتباع على تحقيق أهدافهم من خلال توفير المعلومات أو المكافآت في بيئة العمل (إندفيك Indvik, 1986)؛ ويزود القادة الأتباع بالعناصر التي يعتقدون أن أتباعهم يحتاجونها لتحقيق أهدافهم.

وطبقاً لـ هاوس وميتشــل (١٩٧٤)، فإن القيادة تولــد الدافعية حين تزيد أعداد وأنواع العائدات التي يتلقاها الأتباع من أعمالهم. وأيضاً فالقيادة تحفز الأتباع حين تجعل المسار إلى تحقيق الهدف واضحاً وسهلاً من خلال التدريب والتوجيه، حين تزيل العقبات والعوائق لتحقيق الهدف، حين تجعل العمل ذاته مرضياً بشكل شخصي (انظر الشكل ٧ - ١).

وباختصار تم تصميم نظرية مسار الهدف لتشرح كيف يمكن للقادة مساعدة الأتباع عبر المســار من أجل تحقيق أهدافهم من خلال اختيار سلوكيات معينة تناسب حاجات الأتباع على أفضل نحو، كما تناســب الموقف الذي يعمل فيه الأتباع. ومن خلال اختيار الأســلوب المناسب، يزيد القادة من توقعات الأتباع حيال النجاح والرضا.

ومــن الناحية النظرية، تعد نظرية مســار الهدف معقدة نســبياً؛ لذلك فإنه من المفيد تجزئتها إلى عناصر صغيرة حتى يمكننا أن نفهم تعقيدات هذا المدخل على نحو أفضل.

الشكل (٧ - ٢)



يبين الشكل (٧ - ٢) المكونات المختلفة لنظرية مسار الهدف حيث تشتمل على سلوكيات القـادة، وخصائص الأتباع، وخصائص المهام، والحافز. وتقول نظرية مسـار الهدف بأن كل نوع من سلوكيات القائد له نوع مختلف من التأثير على تحفيز الأتباع. وسواء كان السلوك المعـين للقائد يمثل أو لا يمثل حافزاً بالنسـبة للأتباع، فإن هذا يتوقف على خصائص الأتباع وخصائص المهمة المكلفين بها.

سلوكيات القائد:

العديد من السـلوكيات القياديـة المختلفة يمكن اختيارها لكي تكـون جزءاً من نظرية مسار الهدف، وهذا المدخل قد اختبر السلوك التوجيهي والسلوك المساند والسلوك المشارك والسـلوك الموجه نحو الإنجاز (هاوس وميتشـل، ١٩٧٤ ص ٨٣). وقد تركت نظرية مسـار الهدف مفتوحة عن قصد لإدخال متغيرات أخرى.

القيادة التوجيهية:

القيـادة التوجيهية شـبيهة بمفهوم «بداية الهيكلة»، الذي تم وصفه في دراسـات ولاية أوهايو (هالبين و وينر Halpin & Winer, 1957)، والأسـلوب "الإخباري" الذي تم وصفه في القيـادة الموقفية. وهي تصـف القائد الذي يعطي لأتباعـه التوجيهات حول مهامهم، والتي تشـتمل على مـا يُتوقع منهم، وكيفيـة القيام بذلك، والفترة الزمنيـة اللازمة لإنجاز المهمـة. ويضع القائـد التوجيهي معايير واضحة للأداء، ويجعـل القواعد واللوائح واضحة للأتباع.

القيادة المساندة:

تماثل القيادة المسـاندة «سـلوك الاعتبار» الذي حددته دراسات ولاية أوهايو. وتتمثل القيادة المسـاندة بأن يكون القائد ودوداً وسـهل التعامل ويسـعى لتلبية حاجات الأتباع ومتطلباتهم الإنسـانية. والقادة الذين يستخدمون السلوك المساند يخرجون عن طريقتهم المعتادة لكي يجعلوا العمل ممتعاً للأتباع. إضافة إلى ذلك، يعامل القادة المساندون أتباعهم بشكل متساوٍ، ويحترمونهم لمكانتهم.

القيادة المشاركة:

تشـير القيادة المشـاركة إلى القادة الذين يدعون الأتباع إلى المشاركة في اتخاذ القرارات. والقائد المشارك يستشير الأتباع، ويحصل على أفكارهم وآرائهم، ويتخذ منها قرارات تتعلق بكيفية تقدم المجموعة أو المنظمة.

القيادة الموجهة نحو الإنجاز:

تتسـم القيادة الموجهة نحو الإنجاز بسمات تجعل القائد يطلب من الأتباع أداء العمل بأعلى مسـتوى ممكن. هذا القائد يضع معايير عالية للتميز للأتباع، ويسـعى إلى التحسين المسـتمر. وبالإضافة إلى توقـع الكثير من الأتباع، يظهر القادة الذيـن يركزون على العمل درجةً عالية من الثقة في الأتباع القادرين على تحقيق الأهداف التي تتصف بالتحدي.

ويشير هاوس وميتشل (١٩٧٤) إلى أن القادة ربما يظهرون أسلوباً واحداً أو أكثر من هذه الأسـاليب الأربعة مع مختلف الأتباع وفي شتى المواقف. ونظرية مسار الهدف ليست مثل مدخل السمات الذي يحصر القادة في نوع واحد فقط من القيادة؛ ينبغي أن يكيف القادة أساليبهم وفقاً للموقف، أو للحاجات الدافعية لأتباعهم. وعلى سبيل المثال، إذا كان الأتباع يحتاجون إلى القيادة المشـاركة في نقطة معينة في أداء مهمة ما، وإلى القيادة التوجيهية في نقطة أخرى، فإنه يمكن للقائد تغيير أسـلوبه إذا لـزم الأمر. وربما تتطلب مواقف مختلفة أنواعاً مختلفة من السـلوك القيادي. بل ربما تكون هناك حالات يكون من المناسـب فيها للقائد استخدام مزيج من الأساليب القيادية تجسد أكثر من أسلوب واحد في الوقت نفسه.

بالإضافة إلى سـلوكيات القائد، يبين الشـكل (٧ - ٢) عنصرين رئيسـين آخرين لنظرية مسـار الهدف: خصائص الأتبـاع وخصائص المهمة، وكل مجموعة مـن هاتين المجموعتين من الخصائص تؤثر في طريقة تأثير سـلوكيات القائد في تحفيز الأتباع. وبعبارة أخرى، الأثر القيادي المطلوب مرتبط بكل من خصائص الأتباع وخصائص المهمة.

خصائص الأتباع:

تحدد خصائص الأتباع كيفية تفسير الأتباع لسلوك القائد في سياق عمل معين. ولقد ركز

الباحثون على حاجات الأتباع على الاعتماد، والبناء التنظيمي المفضل، والرغبة في السيطرة، وإدراكهم الذاتي لمستوى قدراتهم على أداء المهام. وهذه الخصائص وخصائص أخرى، تحدد الدرجة التي يجد عندها الأتباع سلوك القائد مصدراً مباشراً للرضا أو وسيلة للرضا في المستقبل.

وتتنبأ نظرية مسار الهدف أن الأتباع الذين لديهم حاجات قوية للانتماء يفضلون القيادة المساندة؛ لأن القيادة الودية والمهتمة تعد مصدراً للرضا. وبالنسبة للأتباع الذين لديهم أيدلوجية سلطوية ويعملون في ظروف غير مؤكدة، فإن نظرية مسار الهدف تقترح نمط القيادة التوجيهية في التعامل معهم؛ لأنه يوفر هيكلة نفسية ووضوحاً في المهمة. وتساعد القيادة التوجيهية هؤلاء الأتباع من خلال توضيح المسار لتحقيق الهدف، وجعله أقل غموضاً. ويشعر الفرد المتسم بالنزعة السلطوية بمزيد من الراحة حين يوفر القائد إحساساً أكبر بالتأكد في بيئة العمل.

وقد تلقت رغبات الأتباع في السيطرة اهتماماً خاصاً في بحوث مسار الهدف من خلال دراسات الشخصية حيث يمكن تقسيمها إلى بعد داخلي وبعد خارجي. يعتقد التابعون الذين لديهم تحكم داخلي أنهم مسئولون عن ما يحدث لهم في حياتهم، بينما الأشخاص الذين يؤمنون أن الخارج هو المؤثر عليهم، فإنهم يعتقدون أن الحظ والقدر والقوى الخارجية هي المحددة لحياتهم. وتقترح نظرية مسار الهدف أن الأشخاص الذين لديهم تحكم داخلي يناسبهم الأسلوب القيادي المشارك، لأن ذلك يتناسب مع شعورهم بالمسئولية عن أعمالهم، لذلك من المناسب أن يكونوا جزءاً من عملية اتخاذ القرارات. أما الأشخاص الذين يعتقدون بالتحكم الخارجي فإن نظرية مسار الهدف تقترح أن أسلوب القيادة التوجيهي هو المناسب لاتساقه مع شعورهم بأن الظروف الخارجية هي التي تشكل واقعهم.

كما أن القيادة تؤثر في تحفيز التابعين بطريقة أخرى بناءً على إدراك التابعين لقدراتهم على إنجاز مهام محددة. فكلما كان إدراك التابعين لقدراتهم وإمكاناتهم مرتفعاً فإن الحاجة إلى الأسلوب القيادي التوجيهي يصبح أقل، لأن الأسلوب التوجيهي يصبح زائداً عن الحاجة وغير ضروري، لا سيما أن التابعين يشعرون بقدرتهم على إنجاز مهامهم.

خصائص المهمة:

بالإضافــة إلى خصائــص التابعين فإن خصائص المهمة لها دور كبير في أســلوب القائد في التأثــير على تحفيز التابعين. تشــتمل خصائص المهمة على تصميم المهمة نفســها والنظام الرسمي للسلطة في المنظمة وفرق العمل الرئيسة من التابعين.

هذه الخصائص مجتمعة تسهم في توفير لدافع للمرؤوسين. وعندما تكون المهمة محددة وواضحــة، وهناك قواعد عمل للمجموعة قوية، ونظام ســلطة واضح، فإن التابعين ســوف يجــدون الطريــق إلى تحقيق الأهداف واضحاً، ولا يحتاجــون إلى القائد لتوضيح الأهداف، أو أن يقدم لهم المســاندة لتحقيقها. والقيادة في مثل هذه الحالة غير ضرورية، وقد تكون سلبية لأنها مصدر للتحكم والسلطة.

وفي بعــض الحــالات تتطلب خصائص المهمــة تدخل القائد. فعندمــا تكون المهام غير واضحــة وغامضة يصبح دور القائــد مطلوباً لتوضيح المهمة وتحديد إطارها. كما أن المهام المتكــررة تتطلــب كذلك تدخــل القائد لتقديم الدعم والمســاندة للمحافظــة على تحفيز التابعــين. وعندما تكون الســلطات الرســمية غير واضحة وضعيفة تصبح القيادة وســيلة لمساعدة التابعين على تحديد الأدوار ومتطلبات الإنجاز. وفي حالة ضعف أعراف مجموعات العمــل أو أنهــا لا تدعم الإنجاز، يكون للقيادة دورٌ في المســاعدة في إيجاد التوافق وتحمل المسئوليات.

وتركز نظرية مسار الهدف بشكل خاص على مساعدة الأتباع على التغلب على العقبات. والعقبات هنا يمكن أن تكون أي شيء في بيئة العمل يعترض طريق الأتباع. وتخلق العقبات على وجه التحديد حالة عالية من عدم التأكد، والإحباطات، أو التهديدات بالنســبة للأتباع. وفي هذه الظروف، تقترح نظرية مســار الهدف بأن المســؤولية تقع على القائد لمســاعدة الأتباع من خلال إزالة هذه العوائق أو مساعدتهم على إزالتها. ومساعدة الأتباع في التغلب عــلى هذه العوائق ســوف يزيد من توقعات الأتباع لإنجاز المهمة وإحساســهم بالرضا عن عملهم.

وقد نــشر هــاوس (1996) House إعادة لصياغة لنظرية مســار الهــدف، حيث طور

طروحاتها الأصلية لتشتمل على ثمانية أنواع من السلوكيات القيادية. وبالإضافة إلى السلوكيات القيادية الأربعة التي نوقشت في السابق في هذا الفصل، أي (أ) السلوك التوجيهي، (ب) السلوك المساند، (ج) السلوك المشارك، (د) السلوك الموجه نحو تحقيق الهدف؛ تضيف النظرية الجديدة (هـ) تسهيل العمل، (و) عملية القرار المعتمدة على المجموعة، (ز) تمثيل عمل المجموعة وشبكة العمل، (ح) وسلوك القائد القيمي. وجوهر النظرية الجديدة هو جوهر النظرية الأصلية نفسها: لكي يكون القادة فاعلين فإنهم بحاجة إلى أن يساعدوا الأتباع بتزويدهم «بما يفتقدونه» في بيئتهم، ومساعدتهم على تعويض النقص في قدراتهم.

كيف تعمل نظرية مسار الهدف؟

تعد نظرية مسار الهدف مدخلاً للقيادة تتسم بأنها معقدة نظرياً، ولكنها عملية. ومن الناحية النظرية، فإنها تقدم مجموعة من الافتراضات حول كيفية تفاعل أساليب القيادة المختلفة مع خصائص الأتباع وظروف العمل من أجل التأثير في دافعية الأتباع. ومن الناحية العملية، تقدم النظرية إرشاداً للقادة حول كيفية مساعدتهم للأتباع من أجل إنجاز أعمالهم بشكل مرضي.

ويشرح جدول (٧ - ١) علاقة السلوكيات القيادية بالتابعين وخصائص المهمة في نظرية مسار الهدف.

جدول (٧ - ١)

تصور عمل نظرية مسار الهدف

الأسلوب القيادي	خصائص التابعين	خصائص المهمة
توجيهي (يقدم إرشادات ودعم نفسي)	عقائدي (دوغماتي) سلطوي	الغموض (عدم وضوح قواعد العمل وتعقيدها)
مساند (يقوم بالمساندة)	عدم الرضا (بحاجة إلى الانتماء والتعامل الإنساني)	متكررة (ليس لها صفة التحدي ومملة)
مشارك (يقوم بالمشاركة)	استقلاليون (بحاجة إلى توجيه ووضوح)	غامضة وغير واضحة ومنظمة
التركيز على الإنتاج	توقعاتهم عالية وبحاجة إلى التفوق	غير واضحة ولها صفة التحدي ومعقدة

ونظريــاً يقترح مدخل مســار الهدف بأن يختار القادة الأســلوب القيادي الأفضل الذي يناســب حاجات الأتبــاع، والعمل الذي يقومون به. وتتنبأ النظرية بأن الأســلوب القيادي التوجيهــي يعد الأفضل في المواقف التــي يكون الأتباع فيها مؤدلجين وســلطويين، وتكون متطلبــات المهمة غامضة، والقواعد والإجــراءات التنظيمية غير واضحة. وفي هذه المواقف يكمل الأسلوب القيادي التوجيهي العمل من خلال تقديم الإرشاد والهيكلة النفسية للأتباع (هاوس وميتشل House & Mitchell, 1970، p 90).

أما بالنســبة للعمل الذي يتســم بالهيكلة، وبأنه غير مرضٍ أو مُحبِط، فإن نظرية مسار الهدف تقترح بأن القادة ينبغي لهم أن يســتخدموا الأســلوب المســاند، فالأسلوب المساند يقدم ما هو غير متوافر من خلال العناية بالأتباع حين يضطلعون بمهام متكررة، وليست لها صفة التحدي. فالقيادة المساندة تقدم إحساساً «باللمسة الإنسانية» بالنسبة للأتباع الذين يقومون بنشاط ذي طبيعة آلية.

وتعــد القيادة المشــاركة هي الأفضل حــين تكون المهمة غامضة؛ لأن المشــاركة تعطي توضيحاً أكبر حول: (كيف أن مسارات معينة تقود إلى أهداف معينة؟) فهي تساعد الأتباع على تعلم (ماذا) يؤدي إلى (ماذا) (هاوس وميتشل، ١٩٧٤، ص ٩٢). وبالإضافة إلى ذلك، فإن للقيادة المشاركة تأثيراً إيجابياً حين يكون الأتباع مستقلين، ولديهم حاجة قوية إلى السيطرة، لأن هــذا النوع من الأتباع يســتجيبون على نحو مرضٍ في الانخــراط في اتخاذ القرارات وفي هيكلة العمل.

وعلاوة على ذلك، تتنبأ نظرية مســار الهدف بأن القيــادة الموجهة نحو تحقيق الهدف هــي أكثر فاعلية في الأوضاع التي يُطلب من الأتباع فيهــا القيام بمهام غامضة. وفي أوضاع كهذه، فإن القادة الذيــن يتصفون بالتحدي ويضعون معايير عالية للأتباع يرفعون من ثقة أتباعهــم الذين لديهم قــدرة على تحقيق أهدافهم. وفي الواقع فــإن القيادة الموجهة نحو تحقيق الهدف تســاعد الأتباع على الشــعور بأن مجهوداتهم سوف تؤدي إلى الأداء الفاعل. وفي الأوضاع التي تكون المهمة فيها مهيكلة بشــكل كبير وأقل غموضاً، فإن القيادة الموجهة نحو تحقيق الهدف تبدو غير ذات علاقة بتوقعات الأتباع حيال جهودهم في العمل.

ومن ناحية عملية تعد نظرية مسار الهدف مباشرة، حيث يتعين على القائد الفاعل تلبية

حاجات أتباعه، وأن يساعدهم على تحديد أهدافهم والمسارات التي يرغبون في سلوكها من أجـل تحقيق تلك الأهداف. وحينما تبرز العقبات، يتعين على القائد مسـاعدة الأتباع على مواجهتها. ويمكن أن يعني هذا مساعدة التابع في التغلب على العقبة، أو إزالة العقبة ذاتها عن طريق التابع. وتكمن مهمة القائد في مساعدة الأتباع في الوصول إلى أهدافهم من خلال توجيههم وإرشادهم وتدريبهم بشكل مستمر.

نقاط القوة:

تعـد نظرية مسـار الهدف مدخـلاً للقيـادة للعديد من الملامـح الإيجابيـة المتمثلة فيما يلي:

أولاً - تقدم نظرية مسار الهدف إطاراً نظرياً مفيداً لفهم كيفية تأثير السلوكيات القيادية المختلفـة في رضا الأتباع وأدائهم لعملهم، وتعد إحدى النظريات الأولى التي حددت الأنواع القيادية المتميزة الأربعة (أي التوجيهية والمساندة والمشاركة والموجهة نحو تحقيق الهدف)، وقد وسع ذلك من تركيز البحوث السابقة التي تناولت بصورة حصرية السلوكيات الموجهة نحو المهمة ونحو العلاقات (جيرمير، ١٩٩٦). كما يعد مدخل مسار الهد من أوائل النظريات الموقفية الشرطية للقيادة التي شرحت كيف أن خصائص المهمة والأتباع تؤثر في النتائج التي تحدثها القيادة في أداء الأتباع. ويعلم الإطار الذي تطرحه نظرية مسار الهدف القادة كيفية اختيار الأسـلوب القيادي المناسـب المبني على متطلبات المهمة المختلفة، وخصائص الأتباع الذين يُطلب منهم أداء المهمة.

ثانياً - تحاول نظرية مسـار الهدف أن تدمج مبادئ التحفيز لنظرية التوقع في النظرية القياديـة مما يجعل منها نظرية فريدةً، لأنه لا يوجد مدخـل آخر للقيادة يتعامل مباشرة مع الحوافز على هذا النحو. وتجبرنا نظرية مسـار الهدف باسـتمرار على طرح أسئلة حول دافعية الأتباع، مثل: كيف يمكن تحفيز الأتباع على الشـعور بأن لديهم القدرة على القيام بالعمل؟ كيف يمكنني مسـاعدتهم على إدراك أنهم إذا قاموا بعملهم بنجاح، سـوف تتم مكافأتهم؟ ما الذي يمكنني فعله لتحسين الدخل الذي يتوقعه الأتباع من عملهم؟ فنظرية مسـار الهـدف تم تصميمها للحفاظ على هذه الأنواع من الأسـئلة، التـي تركز على قضايا الدافعية حاضرة في عقل القائد.

ثالثاً - تقدم نظرية مســار الهدف نموذجاً عملياً بطرق معينة. ويوضح عرض النموذج (انظر الشكل ٦-١) أهمية الطرق التي يساعد بها القادة الأتباع. وهي بالفعل تبين للقادة أن عليهم أن يوضحوا المســارات المؤدية إلى الأهداف، ويســاعدوا الأتباع على التغلب على العوائق التي في تلك المسارات أو يقوموا بإزالتها بأنفسهم للوصول إلى الأهداف. والنظرية في أبســط صورها تذكر القادة بأن غرض القيادة الأسمى هو توجيه الأتباع وتدريبهم خلال تحركهم في المسار نحو تحقيق الهدف.

نقاط الضعف:

إن نظرية مســار الهدف تحتوي على العديــد من نقاط القوة، ولديها العديد من نقاط الضعف، منها:

أولاً - تعد نظرية مســار الهدف معقدة وتضم العديد من الجوانب القيادية، لدرجة أن فهم النظرية يمكن أن يكون مشوشاً. وعلى سبيل المثال، تقدم نظرية مسار الهدف تنبؤات حــول أي من الأســاليب القيادية الأربعة يعد مناســباً للمهام المهيكلــة بدرجات مختلفة، ولأهداف ذات المســتويات المختلفة من الوضوح، والعاملين ذوي المســتويات المختلفة من القــدرات، والمنظـمات ذات الدرجات المختلفة من الســلطة الرســمية. ويمكن القول بأن توظيــف جميع هذه العوامل في وقت واحد لاختيار الأســلوب القيادي المفضل يعد مهمة معقدة. ولأن مدى نظرية مســار الهدف واسع جداً، ويشتمل على العديد من المجموعات الافتراضية المتداخلة، فإنه من الصعب اســتخدام هذه النظرية لتحسين العملية القيادية في بيئة تنظيمية معينة.

ثانيــاً - تلقت نظرية مســار الهدف دعــماً جزئياً من العديد من الدراســات والبحوث التطبيقيــة التــي أجريت لاختبــار مصداقيتها (هــاوس وميتشــل، ١٩٧٤؛ إندفيك، ١٩٨٦؛ شريشــايم وكير، ١٩٧٧؛ شريشايم وشريشايم، ١٩٨٠؛ ستينســون وجونسون، ١٩٧٥؛ وفورد وليسكا، ١٩٩٣). وعلى سبيل المثال، يدعم أحد البحوث تنبؤ النظرية بأن النزعة التوجيهية لــدى القائد ترتبــط على نحو إيجابي برضــا العامل حين تكون المهام غــير واضحة، في حين فشــل بحــث آخر في تأكيد هذه العلاقــة. وإضافة إلى ذلك، لم تحــظ جميع جوانب هذه

النظرية باهتمامٍ متساوٍ. فهناك الكثير من البحوث التي صممت لدراسة القيادة التوجيهية والمساندة، في حين أن هناك عدداً محدوداً جداً من الدراسات التي تناولت القيادة بالمشاركة والقيادة التي تركز على الإنجاز. وتظل افتراضات نظرية مسار الهدف غير نهائية لأن نتائج البحـوث حتى اليوم لا تقدم صورة كاملة ومتماسـكة للافتراضات الأساسـية التي طرحتها النظرية (إيفانز، ١٩٩٦؛ جيرمير، ١٩٩٦؛ شريشايم ونايدر، ١٩٩٦).

ثالثاً - لقد فشـلت نظرية مسار الهدف في أن تشرح على نحو كافٍ العلاقة بين السلوك القيـادي والدافعية لدى العاملين. وتعد نظرية مسـار الهدف فريـدة؛ لأنها احتوت على معطيات نظرية التوقع، إلا أنه على أي حال يجب نقدها لأنها لم تذهب بما يكفي لتوضيح كيفية ارتباط القيادة بتلك المعطيات. وتقترح مبادئ نظرية التوقع بأن الأتباع سـوف يتم تحفيزهم إذا كانوا يشـعرون بأنهم مؤهلون وواثقون في أن جهودهم سوف تحقق النتائج، ولكن نظرية مسـار الهدف لا تشرح كيفية توظيف القائد للعديد من الأسـاليب لمساعدة الأتباع بطريقة مباشرة في الشـعور بالقدرة أو الثقة في تحقيق النجاح. وعلى سـبيل المثال، لا توضح نظرية مسـار الهـدف كيف تزيد القيادة التوجيهية في المهـام الغامضة الدافعية لـدى الأتباع. وبالمثل، لا تشرح النظرية كيف أن القيادة المسـاندة في العمل الممل ترتبط بالدافعية لدى الأتباع. والنتيجة هي أن الممارس قدم له تصوراً ناقصاً فيما يتعلق بالأسلوب القيادي الذي يؤثر في توقعات الأتباع حيال عملهم.

رابعاً - أما النقد الأخير الذي يمكن أن يوجه إلى نظرية مسـار الهدف فيتعلق بالمحصلة العمليـة للنظرية هو أنهـا توحي أن من المهم بالنسـبة للقادة توفير التدريب والإرشـاد والتوجيه لأتباعهم، لمساعدة الأتباع على تحديد وتوضيح الأهداف، ومساعدتهم في التغلب على العوائق التي تعترضهم في أثناء محاولتهم الوصول إلى أهدافهم. وعلى ضوء ذلك، فإن هذا المدخل يتعامل مع القيادة على أنها حدث ذو اتجاه واحد، أي أن القائد يؤثر في الأتباع. والصعوبة المحتملة في هذا النوع من القيادة «المساعدة» هي أنه قد يكون من السهولة أن يصبح الأتباع معتمدين على القائد لإنجاز أعمالهم. وتضع نظرية مسـار الهدف الكثير من المسؤولية على القادة والقليل منها على الأتباع. وبمرور الوقت، يمكن أن يعطي هذا النوع من القيادة نتائج عكسية؛ لأنه يعزز الاتكالية ويفشل في التعرف على كامل قدرات الأتباع.

التطبيق:

لا تعد نظرية مســار الهدف من المداخل القيادية التي يتم تصميم العديد من البرامج التدريبيــة للتدريب عليها. كما أنه لا يوجد الكثير مــن الحلقات التطبيقية تحت عناوين، مثل: «تطوير مهاراتك في قيادة مسار الهدف»، أو «تقويم مهاراتك في قيادة مسار الهدف». وفي حقيقــة الأمر، تقدم نظرية مســار الهدف طروحات مهمة يمكــن تطبيقها في الأوضاع المستمرة لتحسين قيادة شخص بعينه.

وتقدم نظرية مســار الهدف مجموعة من التوصيات العامة التي تســتند إلى خصائص الأتبــاع والمهــام المتعلقة بكيفية تصرف القــادة في المواقف المختلفــة إذا أرادوا أن يكونوا فاعلين. وهي تخبرنا متى يتعين أن يكون نمطنا القيادي توجيهياً أو مســانداً أو مشــاركاً أو موجهاً نحو الإنجاز. وعلى ســبيل المثال، تقترح نظرية مســار الهدف أنه ينبغي للقادة أن يكونوا توجيهيين حين تكون المهام معقدة؛ أما عندما تكون المهام مملة، فينبغي أن يقدموا المساندة لأتباعهم. وبالمثل، توحي النظرية بأن القادة يكونون مشاركين حينما يكون الأتباع بحاجــة إلى الســيطرة على المهام. كما ينبغي أن يكون القــادة موجهين نحو الإنجاز حينما يكــون الأتباع في حاجة إلى التفوق. وبصورة عامة، فإن نظرية مســار الهدف تقدم للقادة خارطة طريق تبين الاتجاهات حول المسارات التي تؤدي إلى تحسين رضا الأتباع وأدائهم.

ويمكــن للقــادة أن يوظفوا مبادئ نظرية مســار الهدف على جميع المســتويات داخل المنظمات، وعلى كل أنواع المهام. ومن أجل تطبيق نظرية مسار الهدف، يجب على القائد أن يقيِّم أتباعه ومهامهم بعناية، ثم يختار الأسلوب القيادي المناسب لتلك الخصائص. وإذا كان الأتباع يشعرون بعدم الأمان حيال قيامهم بالمهمة، فإن القائد بحاجة إلى تبني أسلوب يعزز الثقة لدى الأتباع. وإذا كان الأتباع غير متأكدين ما إذا كانت جهودهم ســوف تؤدي إلى وصولهــم إلى أهدافهــم، فإن القائــد بحاجة إلى أن يؤكد لهم أنه ســيتم مكافأتهم على جهودهم. وكما ناقشــنا ســابقاً في هذا الفصل، فإن نظرية مســار الهدف تعد مفيدة لأنها تذكِر القادة - بشــكل مستمر - بأن هدفهم الرئيسي كقادة هو مساعدة الأتباع على تحديد أهدافهم، ثم مساعدة الأتباع في الوصول إلى الأهداف بأكثر الطرق فاعلية.

الحالات الدراسية:

تقدم الحالات الدراسية التالية وصفاً لمواقف متنوعة يحاول فيها القائد تطبيق نظرية مسار الهدف. اثنتان من هذه الحالات (الحالة ٧ - ١ و ٧ - ٢) مستمدتان من الأعمال التجارية التقليدية؛ والحالة الثالثة (الحالة ٧ - ٣) مستمدة من منظمة اجتماعية غير رسمية. وعند قراءة هذه الحالات، حاول تطبيق مبادئ نظرية مسار الهدف لتحديد الدرجة التي تعتقد عندها أن القادة في كل حالة من هذه الحالات قد استخدموا هذه النظرية بشكل جيد.

الحالة (٧ - ١)

ثلاث ورديات وثلاثة مشرفين

(براكو) شركة صناعية صغيرة تنتج أحذية رجالية ونسائية. وفي كل عام، تنتج الشركة حوالي ثلاثة ملايين زوج من الأحذية وتشحنها إلى أنحاء العالم. وتعمل شركة (براكو) بنظام الورديات حيث يوجد هناك ثلاث ورديات، ويعمل في كل وردية حوالي ٢٥ عاملاً.

مشرفو الورديات الثلاث (يحيى، وخالد، وعمر) موظفون ذوو خبرة طويلة؛ وأمضى كل منهم مع الشركة أكثر من عشر سنوات. ويبدو المشرفون راضين عن عملهم، حيث لم يبلغوا عن أي صعوبة رئيسية في الإشراف على الموظفين.

يشرف (يحيى) على الوردية الأولى. ويصفه الموظفون بأنه من المديرين الذين يهتمون بالجانب العملي، فهو يشارك تماماً في العمليات اليومية للمصنع. وعندما يمزح العمال فإنهم يقولون بأن (يحيى) يعرف حتى المليجرامات من كل كمية من المواد الخام التي تملكها الشركة في أي وقت من الأوقات. ومن الممكن أن تجد (يحيى) يتجول في أنحاء المصنع، مذكراً الموظفين بالإجراءات الصحيحة التي يتعين عليهم اتباعها عند القيام بعملهم. وحتى بالنسبة لأولئك الذين يعملون في خط الإنتاج، فإن لدى (يحيى) دائماً بعض التوجيهات واللوائح لهم.

لدى العمال في الوردية الأولى ملاحظات سلبية قليلة نسبياً حيال قيادة (يحيى)، ولكن لديهم العديد من الملاحظات السلبية حيال العديد من الجوانب الأخرى المتعلقة بعملهم.

ومعظم العمل في هذه الوردية بسـيط ومتكرر، ونتيجة لذلك فهو ممل. قواعد العمل في خط الإنتاج أو في منطقة التعبئة واضحة جداً، ولا تتطلب اتخاذ قرارات مسـتقلة من قبل العمال. يحتاج العمال ببساطة إلى أن يحضروا إلى العمل، ويبدؤوا أعمالهم. وفي استراحات الغداء غالباً ما كان العمال يعبرون عن الضجر والملل الذي يشعرون به وهم يقومون بالعمل ذاته مراراً وتكراراً، ولا ينتقد العمال (يحيى)، ولكنهم لا يعتقدون أنه يتفهم وضعهم.

ويشرف (خالد) على الوردية الثانية، ويستمتع فعلاً بالعمل في شركة (براكو)، ويريد من جميـع العمال في وردية ما بعد الظهر أن يسـتمتعوا بعملهم كذلك. (خالد) مشرفٌ يهتم بالجانب الإنساني، ويصفه العمال بأنه مخلص ومهتم. ونادراً ما يمر يوم واحد لا يرسل فيه (خالد) رسـالة واحدة بمناسـبة ميلاد أحد الموظفين، أو إنجازاته الشخصية. ويعمل (خالد) بجـد في إيجاد الروح الجماعية بين الموظفين، من خلال رعايـة فريق الشركة لكرة الطائرة، وتناول الغداء مع الموظفين، واستضافتهم في منزله في المناسبات الاجتماعية.

وعلى الرغم من ذلك، فإن نسـبة الغياب عن العمـل والتسرب الوظيفي تعد الأعلى في الوردية الثانية. والوردية الثانية مسؤولة عن تشغيل الآلات حين يجرى تغيير الإنتاج. إضافة إلى ذلـك فالوردية الثانية مسـؤولة عن برامج الحاسـب الآلي في الشركة. والعمال في هذه الورديـة يتلقون الكثير من الاتهامات من العـمال الآخرين بشركة (براكو) بأنهم لا يقومون بعمل جيد. ويشـعر العمال في الوردية بأنهم يقعون تحت ضغوط لأنه ليس من السـهل بالنسـبة لهم تحديد كيفية قيامهم بمهامهـم، وكل عملية تجهيز للآلات تعد مختلفة، لأنها تتطلب إجراءات مختلفة. وعلى الرغم من أن الحاسـب الآلي يقدم مسـاعدة كبيرة للغاية حين تتم برمجته على نحو مناسـب لتأدية المهام، إلا أنه يمكن أن يكون مصدراً للمشـكلات حين لا تعمل البرمجيات على نحو سليم. وقد اشتكى العمال لـ (خالد) وللإدارة العليا مرات عديدة بشأن صعوبة المهام التي يقومون بها.

يشرف (عمر) على الوردية الثالثة. وأسـلوبه مختلف عن أسلوب الآخرين بشركة براكو. ويعقد (عمر) الاجتماعات بشكل روتيني، ويطلق عليها «جلسات تحديد المشكلات»، حيث تهدف إلى تحديد المشكلات التي يواجهها العمال. وفي حالة وجود مشكلة في خط الإنتاج، يريـد (عمر) معرفتهـا في الحال، حتى يمكنه مسـاعدة العمال في إيجاد حـل لها. وإذا لم

يستطع العمال القيام بمهمة معينة، فإنه يشرح لهم كيفية القيام بها. وبالنسبة لأولئك الذين هم غير متأكدين من قدراتهم، فإن (عمر) يحاول إكسابهم الثقة بأنفسهم. ويحاول عمر أن يقضي الوقت مع كل عامل وأن يساعد العمال على التركيز على أهدافهم الشخصية. وبالإضافة إلى ذلك، يركز عمر على أهداف الشركة والمكافآت المتاحة إذا كان العمال قادرين على تحقيق المستوى المطلوب من النجاح.

يحب العمال في الوردية الثالثة العمل تحت قيادة عمر لأنه دائماً يساعدهم في القيام بأعمالهم. وهم يقولون بأن له دوراً رائعاً في جعل كل شيء في مكانه الصحيح المناسب. وحين يكون هناك مشكلات، فإنه يواجهها، وحين يشعر العمال بتدنٍ في معنوياتهم، فإنه يحفزهم ويرفع من معنوياتهم. وقد وصف أحد العمال عمر بأنه خليطٌ شيق يتألف جانب منه من الأب، وجانب آخر من المدرب، وجزء منه من خبير التصنيع. والإدارة العليا مسرورة من قيادة عمر، ولكنهم يواجهون مشكلات بشكل متكرر حين يتم تدوير العمال من وردية عمر إلى ورديات أخرى داخل شركة براكو.

الأسئلة:

استناداً إلى نظرية مسار الهدف:

١ - اشرح لماذا يُعد (يحيى) و (خالد) أقل فاعلية من (عمر)؟

٢ - كيف تؤثر قيادة كل مشرف من المشرفين الثلاثة في دافعية أتباعه؟

٣ - إذا كنت مستشاراً لشركة (براكو) حول القيادة، ما التغييرات والتوصيات التي سوف تقترحها فيما يتعلق بإشراف (يحيى) و(خالد) و(عمر)؟

الحالة (٧ - ٢)

توجيه البعض ودعم البعض الآخر

(نزار محمد) مدير لمحل صغير يُدعى «مركز النسخ»، ويقع بالقرب من جامعة كبرى. يوظف هذا المركز حوالي ١٨ موظفاً، يعمل معظمهم بشكل جزئي، في حين يدرسون بالجامعة كامل الوقت. ويقدم المركز الخدمات اللازمة لمجتمع الجامعة، من خلال التخصص في إعداد

المواد العلمية، ووسـائل النشر المكتبي وخدمات النسخ. ويضم المحل ثلاث ماكينات كبيرة متطورة للتصوير، والعديد من أجهزة الحاسب الآلي.

ويوجد مركزان آخران للنسـخ بالقرب من مركز النسخ هذا، ولكنه يقوم بعمل أكبر مما يقوم به المركزان الآخران. والعامل الرئيسي الذي يسـهم في نجاح هذا المركز هو أسـلوب قيادة نزار محمد.

وأحد الأشـياء التـي تميز نزار هي الطريقة التي يعمل بها مـع موظفيه الذين يعملون لديه جزءاً من الوقت. فمعظمهم من الطلاب الذين يتعين عليهم جدولة سـاعات عملهم وفقاً لسـاعات جداولهم الدراسـية. ويشـتهر نزار بأنه يسـاعدهم في حل المشكلات التي تتعلق بجداولهم الدراسية. وجميع المشكلات تحظى بالاهتمام نفسه من نزار، الذي يرغب دائماً في تنظيم الجداول لتلبية حاجات الجميع. ويتحدث الطلاب عن مدى شعورهم بهذا الاهتمام، ويحبون الروح السـائدة في مركز النسخ. فنزار يجعل من محله مثابة أسرة ثانية لهم.

والعمل بمركز النسخ ينقسم إلى مجالين رئيسيين: خدمات التصوير، والنشر المكتبي. وفي كلتا الحالتين، تعد قيادة نزار فاعلة.

والتصوير هو عملية سـهلة نوعاً ما، تتطلب ببسـاطة أخذ الأوراق الأصلية من العميل، ثم عمل نسـخ منها. ولأن هذه وظيفة مملة، فإن نزاراً يحاول مسـاعدة موظفيه لجعلها أمراً مُتحَمَّلاً. وهو ينشر جو عمل ودي بالسماح بارتداء الملابس غير الرسمية، ويسمح لهم بالتصرف بحرية في أثناء قيامهم بالعمل. ويقضي نزار الكثير من الوقت كل يوم في التحدث بطريقة غير رسمية مع كل موظف؛ وهو يرحب أيضاً بحديث الموظفين بعضهم مع البعض. ويعمد إلى أن يجعل كل موظف يشـعر بأهميته حتى عندما يكون العمل غير مهم. وهو ينشر روح الفريق بين موظفيه، ولا يخشى المشاركة في أنشطتهم.

أما مجال النشر المكتبي فأكثر تعقيداً من مجال التصوير. ويشـتمل على تطوير نماذج للعمل، والإعلانات، والسير الذاتية للعملاء. ويتطلب العمل في مجال النشر المكتبي مهارات في الكتابة والتحرير والتصميم والرسوم. إنه عمل ينطوي على التحدي؛ لأنه ليس من السهل دائماً تلبية حاجات العملاء. ومعظمهم في هذا المجال عمال متفرغون.

وعلى مدى السـنوات، وجد نزار محمـد أن الموظفين الذين يعملون على نحو أفضل في مجال النشر المكتبي هم نوع متميز من الأفراد، يختلفون عن أولئك الذين يعملون في مجال التصوير. فهم عادة مسـتقلون تماماً، وواثقون من أنفسـهم، ولديهم دافعية ذاتية. وعند الإشراف عليهم، يمنحهم نزار مساحة كبيرة، فهو مستعد دائماً حينما يحتاجون إلى مساعدة؛ وعدا ذلك فإنه يتركهم وشأنهم.

ويحب نزار لعب الدور الذي يكون فيه هو الشخص الذي يوفر الموارد لهؤلاء الموظفين. وعلى سـبيل المثال، لو صـادف أحد الموظفين صعوبة في مشروع أحـد العملاء، فإنه ينضم إلى الموظـف طواعيـة من أجل حل المشـكلة. وبالمثل لو صادف أحد الموظفين مشـكلات مـع أحد برامج الحاسـب الآلي، فإن نزاراً يسرع إلى تقديم خبرتـه الفنية؛ ولأن الموظفين في النـشر المكتبي ذوو توجه ذاتي، فإن نزاراً يقضي معهم وقتاً أقل من الوقت الذي يقضيه مع الموظفين الذين يعملون في مجال التصوير.

وبصفة عامة يشـعر نزار بالنجاح في قيادتـه في مركز التصوير، حيث تزداد أرباحه عاماً بعد عام، وتنتشر سمعته كمركز يقدم خدمات ذات جودة عالية.

الأسئلة:

طبقاً لنظرية مسار الهدف:

١ - لماذا يعد نزار قائداً فاعلاً؟

٢ - كيف يؤثر أسلوب نزار في القيادة في دافعية الموظفين بمركز التصوير؟

٣ - كيف تؤثر خصائص المهمة وخصائص الأتباع في قيادة نزار؟

٤ - أحد مبادئ نظرية مسـار الهدف هو جعل الهدف النهائي ذا قيمة بالنسبة للعمال. ما الذي يمكن لنزار فعله لتحسين دافعية الأتباع في هذا المجال؟

الحالة (٧ - ٣)

عدّاؤو الماراثون في مستويات مختلفة

تم حديثاً انتخاب فارس عبدالله رئيساً لنادي العَدْو. لذلك فإن أحد واجباته هو العمل كمـدرب للعدائين الذين يأملون في إكمال الماراثون السـنوي. ولكونـه قد أدار ماراثونات عديدة وكبيرة بنجاح، فإنه يشـعر بالارتياح نحو دوره ومسـؤولياته باعتباره مدرباً لعدائي الماراثون.

ومدة تدريب العدائين الذين سيشاركون في الماراثون هي ١٦ أسبوعاً. وفي أثناء الأسبوعين الأوليـين من التدريب، كان فارس مسروراً بتقدم العدائين، وكان يواجه صعوبة محدودة في دوره باعتباره مدرباً. وعندما وصل العداؤون إلى الأسبوع الثامن، الذي يمثل منتصف المدة، بدأت بعض الأشـياء في الحدوث، مما أثار بعض الأسـئلة في ذهن فارس فيما يتعلق بكيفية مسـاعدة العدائين على أفضل نحو. وبدت القضايا المهمة بالنسـبة للعدائين مختلفة تماماً عن تلك القضايا التي توقع فارس أن يسمعها من العدائين في برنامج التدريب على الماراثون. وبصفة عامة، يمكن تقسيم العداؤون واهتماماتهم إلى ثلاث مجموعات مختلفة.

إحـدى مجموعـات العدائين الذين لم يشـارك معظمهم في أي ماراثـون، طرحوا على المدرب جميع أنواع الأسئلة. وكانوا قلقين بشأن كيفية انعقاد الماراثون، وما إذا كانت لديهم القـدرة على إكمال مثل هـذا العمل الذي ينطوي على التحدي. وقد طرحوا أسـئلة حول مقدار المسافة التي سوف يجرونها في أثناء التدريب، وماذا يأكلون، وكم سيشربون، وما نوع الأحذيـة التي يرتدونها. وأراد أحد العدائين معرفة ماذا يأكل في الليلة التي تسـبق انعقاد الماراثون. وأراد آخر معرفة ما إذا كان من المحتمل أن ينجح إذا عبر خط النهاية. وبالنسبة لفارس كانت الأسئلة لا تنتهي، ولكنها كانت أساسية في طبيعتها.

وبدت مجموعة أخرى من الأفـراد أكثر اهتماماً بتأثيرات التدريب على عَدْوهم. وعلى سـبيل المثال، أرادوا أن يعرفوا بالتحديد كيف أن عدْوهم في الأسبوع الذي يسبق الماراثون يرتبط بالوقت الممكن لإنهاء الماراثون. وهل السـباقات الطويلة وقفز الحواجز عند علامة الـ ٢٠ كيلو متراً في الماراثون سوف تساعدهم؟ وهل تدريبهم المكثف سوف يحسن أداءهم الـكلي في أثنـاء الماراثون؟ هل أخذ يوم إجازة في أثناء التدريب سـوف يسـاعد بالفعل في

حالتهم الكلية؟ وبصفة أساسية، بدا جميع العدائين في هذه المجموعة بحاجة إلى تأكيدات من فارس بأنهم كانوا يتدربون بالطريقة الصحيحة من أجل الماراثون السنوي.

والمجموعــة الثالثة من العدائين كانوا محنكين؛ حيث إن معظمهم شــارك في ماراثونات عديدة، والعديد منهم كان ضمن قائمة أفضل العدائين من حيث الســن. وبغض النظر عن تجربتهم، فإن هؤلاء العدائين كانوا ما يزالون يواجهون مشكلات. وعلى الرغم من أن لديهم الثقة في قدراتهم على المنافســة وإنهاء الســباق على نحو جيد، إلا أنهم كانوا يفتقدون إلى الإثارة فيما يتعلق بالعدو في الماراثون. والأســئلة العرضية التي طرحوها انصبت على أشياء من قبيل ما إذا كانت إســتراتيجية تدريبهم الكلية مناســبة، أو ما إذا كان تدريبهم ســوف يساعدهم في سباقات أخرى بالإضافة إلى الماراثون السنوي.

الأسئلة:

استناداً إلى المبادئ التي تم شرحها في نظرية مسار الهدف:

١ - مــا النوع القيــادي الذي ينبغي على فارس أن يتبناه مــع كل مجموعة من مجموعات العَدْو الثلاث؟

٢ - ما الذي يتعين على فارس القيام به لمساعدة العدائين على تحقيق أهدافهم؟

٣ - هل هناك عوائق يمكن لفارس إزالتها أو مساعدة العدائين على مواجهتها؟

٤ - بصفة عامة، كيف يمكن لفارس تحفيز كل مجموعة من المجموعات الثلاث؟

مقياس القيادة:

لأن نظرية مسار الهدف تم تطويرها بناءً على مجموعة معقدة من الافتراضات النظرية لتوجيه الباحثين نحو تطوير نظرية جديدة في القيادة، فإنها استخدمت العديد من المقاييس المختلفــة لقياس عملية القيادة. وليس مقياس قيادة مســار الهــدف واحداً من المقاييس المفيدة لقياس وتعلم الجوانب المهمة لقيادة مسار الهدف (إندفيك، ١٩٨٥، ١٩٨٨).

ويقدم هذا المقياس معلومات للمجيبين عن أربعة أساليب قيادية مختلفة: التوجيهي، والمساند، والمشارك، والأسلوب الموجه نحو الإنجاز. والطريقة التي يجيب فيها المجيبون عن

كل أسلوب من الأســاليب المختلفة إنما تزودهم بمعلومات عن أساليبهم القوية والضعيفة، وكذلك عن الأهمية النسبية التي يضعونها لكل أسلوب من هذه الأساليب.

ومن أجل فهم مقياس مسار الهدف على نحو أفضل، قد يكون من المفيد تحليل درجات افتراضية. وعلى سبيل المثال، افترض أن درجاتك وفقاً للمقياس كانت ٢٩ بالنسبة للأسلوب التوجيهي والتي تعد عالية، و٢٢ بالنســبة للأســلوب المســاند والتي تعــد منخفضة، و٢١ بالنســبة للأسلوب المشارك والتي تعد متوسطة، و٢٥ بالنسبة للأسلوب الموجه نحو الإنجاز، والتــي تعد عالية. هذه الدرجات توحي بأنك قائد أكثر توجيهاً، وتركز على تحقيق الإنجاز بالمقارنة مع معظم القادة الآخرين، وأقل مســاندة من القادة الآخرين، وتشــبه إلى حد ما القادة الآخرين في ميلك نحو النمط المشارك.

مقياس قيادة مسار الهدف:

تعليمات: تضم هذه الاســتبانة أسئلة عن الأساليب المختلفة لقيادة مسار الهدف. بيِّن كم مرة تكون كل إفادة صحيحة من سلوكك.

المفتــاح: ١ = أبــداً، ٢= نادراً جــداً، ٣= نادراً، ٤= بعض الأحيان، ٥= عــادة، ٦= غالباً، ٧=دائماً

---

١ - أجعل الأتباع يعرفون ما يُتوقع منهم.

٢ - أحافظ على علاقة عمل ودية مع الأتباع.

٣ - أتشاور مع الأتباع عند مواجهة مشكلة ما.

٤ - أستمع باهتمام إلى أفكار الأتباع ومقترحاتهم.

٥ - أخبر الأتباع ما يتعين عليهم فعله، وكيفية فعله.

٦ - أجعل الأتباع يعرفون أنني أتوقع منهم أن يؤدوا أعمالهم بأعلى مستوى.

٧ - أتصرف دون مشاورة أتباعي.

٨ - أقوم بأعمال قليلة لكي أكون عضواً لطيفاً في المجموعة.

٩ - أطلب من أتباعي أن يتبعوا القواعد والتعليمات.

١٠ - أضع أهدافاً لأداء الأتباع تتصف بالتحدي.

١١ - أقول أشياء تجرح المشاعر الشخصية لأتباعي.

١٢ - أطلب من الأتباع إبداء مقترحاتهم فيما يتعلق بكيفية تنفيذ المهام.

١٣ - أشجع التحسن المستمر في أداء الأتباع.

١٤ - أبيِّن مستوى الأداء الذي يُتوقع من الأتباع القيام به.

١٥ - أساعد الأتباع على التغلب على المشكلات التي تحول دون قيامهم بمهامهم.

١٦ - أبيِّن أن لديّ شكوكاً حول قدرتهم على تحقيق معظم الأهداف.

١٧ - أطلب من الأتباع إبداء مقترحاتهم حول المهام التي يتعين القيام بها.

١٨ - أقدم تفسيرات غامضة لما يُتوقع من الأتباع القيام به في أثناء العمل.

١٩ - أضع أهدافاً تتصف بالتحدي ليتولى الأتباع تحقيقها.

٢٠ - أفكر بعمق في حاجات الأتباع الشخصية.

SOURCE: Adapted from A Path - Goal Theory Investigation of Superior Subordinate Relationships, by J. Indvik, unpublished doctoral dissertation, University of Wisconsin - Madison, 1985, and Indvik (1988). Based on the work of House and Dessler (1974) and House (1978) cited in Fulk and Wendler (1982). Used by permission.

الدرجات:

- اعكس الدرجات بالنسبة للعبارات: ٧، و١١، و١٦، و١٨.
- الأسلوب التوجيهي: اجمع درجات العبارات: ١، و٥، ٩، ١٤، ١٨.
- الأسلوب المساند: اجمع درجات العبارات: ٢، و٨، و١١، و١٥، و٢٠.
- الأسلوب المشارك: اجمع درجات العبارات: ٣، و٤، و٧، و١٢، و١٧.
- الأسلوب الموجه نحو الإنجاز: اجمع درجات العبارات: ٦، و١٠، و١٣، و١٦، و١٩.

تفسير الدرجات:

- الأسلوب التوجيهي، الدرجة الشائعة هي ٢٣: الدرجات أعلى من ٢٨ تعد عالية، والدرجات أقل من ١٨ تعد منخفضة.
- الأسلوب المساند، الدرجة الشائعة هي ٢٨: الدرجات أعلى من ٣٣ تعد عالية، والدرجات أقل من ٢٣ تعد منخفضة.
- الأسلوب المشارك، الدرجة الشائعة هي ٢١: الدرجات أعلى من ٢٦ تعد عالية، والدرجات أقل من ١٦ تعد منخفضة.
- الأسلوب الموجه نحو الإنجاز، الدرجة الشائعة هي ١٩: الدرجات أعلى من ٢٤ تعد عالية، والدرجات أقل من ١٤ تعد منخفضة.

الدرجات التي تحصل عليها في مقياس مسار الهدف تقدم معلومات عن أي الأساليب القيادية التي تستخدمها في الأغلب، وأيها التي تستخدمه بصورة أقل. وإضافة إلى ذلك، يمكن أن تستخدم هذه الدرجات لتقويم استخدامك لكل أسلوب بالمقارنة مع استخدامك للأساليب الأخرى.

طبقاً لمبادئ نظرية مسار الهدف، إذا كانت درجاتك تشبه تلك الدرجات الافتراضية، فأنت فاعل في المواقف التي تكون المهام والإجراءات فيها غير واضحة، ويكون أتباعك في حاجة إلى التأكد. وسوف تكون أقل فعالية في العمل الذي يتصف بالهيكلية ولا ينطوي على تحدٍ. وبالإضافة إلى ذلك، سوف تكون ذا فاعلية متوسطة في المواقف الغامضة مع الأتباع الذين يرغبون في التحكم. وأخيراً، أنت تقوم بعمل جيد في الظروف غير المؤكدة حيث يمكنك أن تضع معايير عالية، ومهام تتسم بالتحدي بالنسبة للأتباع لكي يحققوا تلك المعايير، وتساعدهم على الشعور بالثقة في قدراتهم.

وبالإضافة إلى مقياس قيادة مسار الهدف، استخدم الباحثون في القيادة العديد من المقاييس لدراسة نظرية مسار الهدف، ومن بينها هيكلة المهمة، ومكان السيطرة، وتوقعات الموظف، ورضا الموظف، وغيرها. وعلى الرغم من أن الاستخدام الأولي لهذه المقاييس كان من أجل بناء النظرية، فإن العديد من المقاييس يقدم معلومات قيمة تتعلق بالقضايا العملية للقيادة.

الملخص:

لقد تم تطوير نظرية مسار الهدف لكي تبين كيف يحفز القادة الأتباع لكي يكونوا منتجين وراضين في عملهم. وهي مدخل شرطي في القيادة لأن الفاعلية تعتمد على «المواءمة» بين سلوك القائد وخصائص الأتباع والمهمة.

والمبادئ الأساسية لنظرية مسار الهدف مستمدة من نظرية التوقع، التي توحي بأن الموظفين سوف يكونون محفزين إذا شعروا بالثقة، وإذا اعتقدوا أن جهودهم سوف تتم مكافأتها، وإذا وجدوا أن المكافأة على عملهم تعد قيِّمة. ويمكن للقائد أن يساعد الأتباع من خلال اختيار أسلوب القيادة (التوجيهي، أو المساند، أو المشارك، أو الموجه نحو الإنجاز) الذي يوفر «ما هو مفقود» بالنسبة للأتباع في ظروف عمل معين. وبعبارات بسيطة، من مسؤولية القائد مساعدة الأتباع على الوصول إلى أهدافهم من خلال توجيههم وإرشادهم وتدريبهم خلال مسيرتهم.

وتقدم نظرية مسار الهدف مجموعة كبيرة من التنبؤات بالنسبة لكيفية تفاعل أسلوب القائد مع حاجات الأتباع وطبيعة المهمة. ومن بين أشياء أخرى، فإنها تتنبأ بأن القيادة التوجيهية تعد فاعلة مع المهام الغامضة، وبأن القيادة المساندة تعد فاعلة بالنسبة للمهام المتكررة، وبأن القيادة المشاركة تعد فاعلة حين تكون المهام غير واضحة، ويكون الأتباع مستقلين ذاتياً، وبأن القيادة الموجهة نحو الإنجاز تعد فعالة بالنسبة للمهام التي تنطوي على التحدي.

وتضم نظرية مسار الهدف ثلاث نقاط قوة رئيسية:

أولاً - إنها توفر إطاراً نظرياً يفيد في فهم كيفية تأثير أساليب القيادة (التوجيهي والمساند والمشارك والموجه نحو الإنجاز) في إنتاجية الأتباع ورضاهم.

ثانياً - إن نظرية مسار الهدف تعد فريدة في أنها تعمل على توحيد مبادئ الدافعية لنظرية التوقع في نظرية القيادة.

ثالثاً - إنها توفر نموذجاً عملياً يبين الطرق المهمة التي يساعد بها القادة الأتباع.

وفي الجانب السلبي، يمكن توجيه أربعة انتقادات لنظرية مسار الهدف:

أولاً - إن نظرية مسار الهدف تشتمل على العديد من مجموعات الافتراضات المتداخلة لدرجة أنه من الصعب استخدام هذه النظرية في وضع تنظيمي معين.

ثانيــاً - إن نتائج البحوث حتى الآن لا تدعم وجود صورة كاملة ومتماســكة لافتراضات النظرية. وعلاوة على ذلك، فإن نظرية مسار الهدف لا تبين على نحو واضح كيف أن سلوك القائد يؤثر بصورة مباشرة في مستويات الدافعية لدى الأتباع.

ثالثاً - إن نظرية مســار الهدف تعد موجهة نحو القائد بدرجة كبيرة، ولكنها تفشــل في الاعتراف بالطبيعة التفاعلية للقيادة، لأنها لا تسمح بمشاركة الأتباع في العملية القيادية.

المراجع:

Bess, J. L., & Goldman, P. (2001). Leadership ambiguity in universities and K-12 schools and the limits of contemporary leadership theory. Leadership Quarterly, 12, 419-450.

Evans, M. G. (1970). The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. Organizational Behavior and Human Performance, 5, 277-298.

Evans, M. G. (1996). R. J. House's "A path-goal theory of leader effectiveness." Leadership Quarterly, 7(3), 305-309.

Fulk, J., & Wendler, E. R. (1982). Dimensionality of leader-subordinate interactions: A path-goal investigation. Organizational Behavior and Human Performance, 30, 241-264.

Halpin, A. W., & Winer, B. J. (1957). A factorial study of the leader behavior descriptions. In R. M. Stogdill & A. E. Coons (Eds.), Leader behavior: Its description and measurement. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.

House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. Administrative Science Quarterly, 16, 321-328.

House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), Leadership: The cutting edge (pp. 189-207). Carbondale: Southern Illinois University Press.

House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. Leadership Quarterly, 7(3), 323-352.

House, R. J., & Dessler, G. (1974). The path-goal theory of leadership: Some post hoc and a priori tests. In J. Hunt & L. Larson (Eds.), Contingency approaches in leadership (pp. 29-55). Carbondale: Southern Illinois University Press.

House, R. J., & Mitchell, R. R. (1974). Path-goal theory of leadership. Journal of Contemporary Business, 3, 81-97. lndvik, J. (1985). A path-goal theory investigation of superior-subordinate relationships. Unpublished doctoral

dissertation, University ofWisconsin-Madison. lndvik, J. (1986). Path-goal theory ofleaclership: A meta-analysis. In Proceedings of the Academy of Management Meeting (pp. 189-192). Briarcliff Manor, NY:

Academy of Management.

. lndvik, J. (1988). A more complete testing of path-goal theory. Paper presented at the Academy of Management, Anaheim, CA.

Jermier, J. M. (1996). The path-goal theory of leadership: A subtextual analysis. Leadership Quarterly, 7(3), 311-316.

Schriesheim, C. A., Castro, S. L., Zhou, X., & DeChurch, L.A. (2006). An investigation of path-goal and transformational leadership theory predictions at the individual level of analysis. Leadership Quarterly, 17, 21-38.

Schriesheim, C. A., & Kerr, S. (1 977). Theories and measures of leadership: A critical appraisal. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), Leadership: The cutting edge (pp. 9-45). Carbondale: Southern Illinois University Press.

Schriesheim, C. A., & Neider, L. L. (1 996). Path-goal leadership theory: The long and winding road. Leadership Quarterly, 7(3), 317-321.

Schriesheim, J. R., & Schriesheim, C. A. (1 980). A test of the path-goal theory of I leadership and some suggested directions for future research. Personnel Psychology, 33, 349-370.

Stinson, J. E., & Johnson, R. W. (1975). The path-goal theory of leadership: A

'partial test and suggested refinement. Academy of Management Journal, 18, 242-252.

Wofford, J. C., & Liska, L. Z. (1993). Path-goal theories of leadership: A meta

analysis. Journal of Management, 19(4), 857-876.

الفصل الثامن

نظرية التفاعل بين القائد والعضو

الوصف:

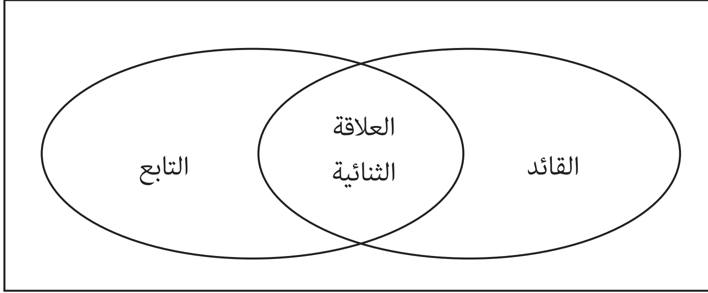
تركز نظريات القيادة التي تمت مناقشتها حتى الآن على أسلوب القيادة من وجهة نظر القائد (أي مدخل السمات ومدخل الأسلوب) أو من خلال التابع والموقف (أي القيادة الموقفية، والنظرية التوافقية، ونظرية مسار الهدف). وتتبنى نظرية التفاعل بين القائد والعضو مدخلاً آخر، حيث تصور القيادة على أنها عملية ترتكز على التفاعل بين القادة والأتباع. وكما يبين الشكل (٨ - ١)، فإن نظرية التفاعل بين القائد والعضو تجعل العلاقة بين القادة والأتباع هي النقطة المحورية في عملية القيادة.

وقد طرحت نظرية التفاعل بين القائد والعضو لأول مرة في أعمال دانسيرو Dansereau وجراين Graen وهاجا Haga (١٩٧٥)، وجراين Graen وكاشمان Cashman (١٩٧٥)، وجراين Graen (١٩٧٦). ومنذ ظهورها شهدت هذه النظرية تعديلات عديدة، وما تزال تمثل أهمية بالنسبة للباحثين الذين يدرسون عملية القيادة.

وقبل نظرية التفاعل بين القائد والعضو، كان الباحثون يتعاملون مع القيادة على أنها شيء يقوم به القادة نحو جميع أتباعهم. ولقد تضمن هذا الفرض تعامل القادة مع الأتباع بشكل جماعي (كمجموعة) مستخدمين أسلوباً قيادياً متوسطاً. غير أن نظرية التفاعل بين القائد والعضو نقضت هذا الفرض ووجهت اهتمام الباحثين إلى الاختلافات التي قد توجد بين القادة وأتباعهم.

الشكل (٨ - ١)

أبعاد القيادة

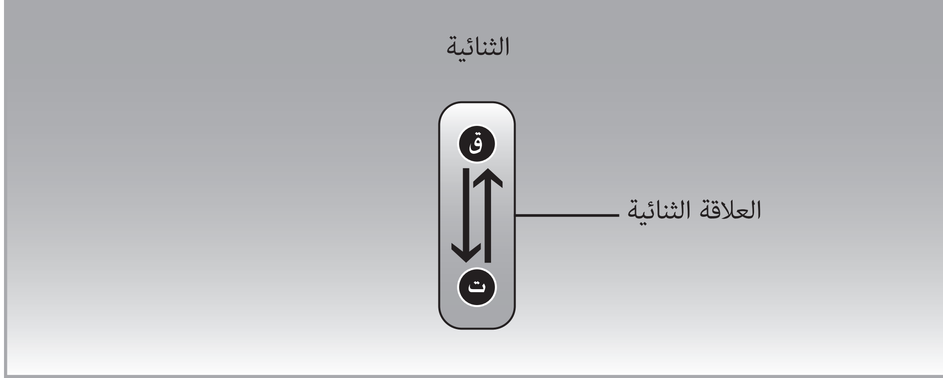


SOURCE: Reprinted from «Leadership Quarterly», 6(2) G. B Green & M. Uhl-Bien, «Relationship-Based Approach to Leadership: Development leader-member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 years: Applying a multi-level, multi-Domain Perspective» (pp.219-247), Copyright © 1995, with Permission from Elsevier.

الدراسات المبكرة:

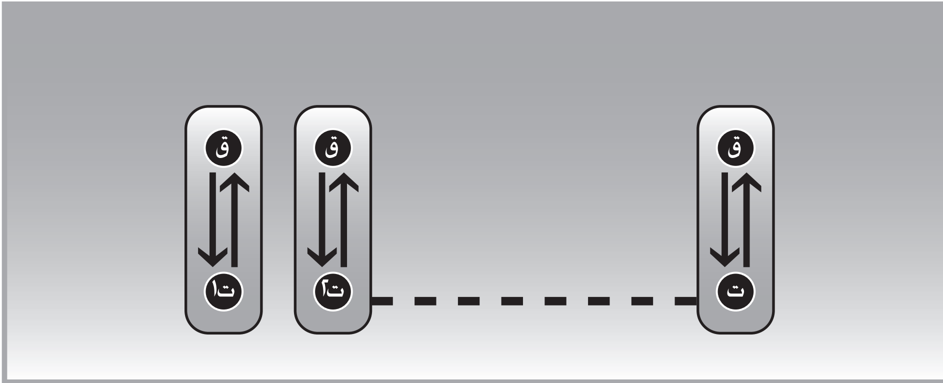
في الدراسات الأولى للنظرية التفاعلية التي كانت تسمى نظرية الارتباط الثنائي الرأسي- ركـز الباحثون على طبيعة الروابط الرأسـية التي أسسـها القادة مـع كل تابع من أتباعهم (انظر الشـكل ٨ - ٢). ويُنظر إلى علاقة القائد بوحدة العمل ككل على أنها سلسـلة ثنائية رأسية (انظر الشكل ٨ - ٣). وفي تقييم خصائص هذه الثنائية الرأسية، وجد الباحثون نوعين من الروابط (أو العلاقات): تلك التي كانت تعتمد على مسـؤوليات الدور الموسـعة والتي تم التفاوض بشـأنها (أي الأدوار الإضافية)، التي كانت تسـمى بأدوار المجموعة الداخلية، والمجموعـة الثانية التي كانت تعتمد على عقود التوظيف الرسـمية (أي الأدوار المحددة)، التي كانت تسمى أدوار المجموعة الخارجية (انظر الشكل ٨ - ٤).

الشكل (٨ - ٢)



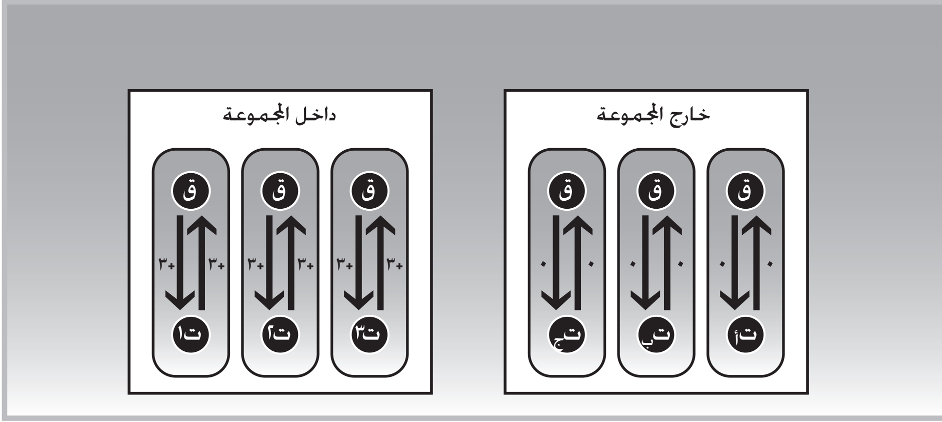
ملحوظة: يشــكل القائد علاقة عمل فردية مع كل تابع من أتباعه/أتباعها. والتبادلات (أي المضمون والعملية) بين القائد والتابع تحدد العلاقة الـثنائية الرأسية بينهما.

الشكل (٨ - ٣)



ملحوظة: يشكل القائد علاقات خاصة مع كل تابع من أتباعه/أتباعها. وكل واحدة من هذه العلاقات تعد خاصة، ولها خصائصها الفريدة.

الشكل (٨ - ٤)



ملحوظة: يشــكل القائد مــع تابعه علاقة خاصة، وعلاقات المجموعــة الداخلية تتميز بالثقة والاحترام والحب والتأثير المتبادل. أما علاقات المجموعة الخارجية فتتميز بأنها علاقة شــكلية تعتمد على الوصف الوظيفي. علاقة (+٣) تعني أنها ذات جودة عالية، أما علاقة (صفر) فتعني أن الشخص غريب.

وداخــل أي وحدة تنظيمية يصبــح الأتباع جزءاً من المجموعــة الداخلية أو المجموعة الخارجية اســتناداً إلى أي مدى يعملون جيداً مع القائــد، وإلى أي مدى يعمل القائد جيداً معهم. وترتبط الشــخصية والخصائص الشخصية الأخرى بهذه العملية (دانسيرو وآخرون، ١٩٧٥). إضافــة إلى هــذا، يصبح الأتباع جزءاً من هذه المجموعة أو تلك، ويعتمد هذا على كيفية إشراك الأتباع أنفســهم في توســيع مســؤوليات دورهم مع القائــد (جراين، ١٩٧٦). والأتبــاع الذين يهتمون بالتفاوض مــع القائد حول ما يرغبون القيام به من أجل المجموعة يمكــن أن يصبحوا جزءاً من المجموعة الداخلية. وتتضمن هذه المفاوضات مقايضات يقوم فيها الأتباع بأنشــطة معينة تتعدى أدوارهم الوظيفية الرسمية، ويقدم القائد بدوره المزيد مــن أجــل الأتباع. وإذا لم يكن لــدى الأتباع الرغبة في تحمل مســؤوليات وظيفية جديدة ومختلفة، فإنهم يصبحون جزءاً من المجموعة الخارجية.

والأتبــاع في المجموعة الداخليــة يتلقون من المعلومات والنفــوذ والثقة والاهتمام من قادتهم أكثر مما يتلقاه الأتباع من المجموعة الخارجية (دانسيرو وآخرون، ١٩٧٥)، وهم أكثر اعتماداً وأكثر مشــاركة وأكثر تواصلاً من الأتباع في المجموعة الخارجية (دانســيرو وآخرون،

١٩٧٥). وبينما يقوم الأعضاء من المجموعة الداخلية بأشياء إضافية من أجل القائد، ويفعل القائد الشيء نفسه من أجلهم، فإن الأتباع من المجموعة الخارجية يعدون أقل انسجاماً مع القائد، وعادة ما يأتون إلى العمل، ليؤدوا عملهم ثم يعودون إلى بيوتهم ليس غير.

الدراسات الحديثة:

بعد المجموعة الأولى من الدراسات كان هناك تحول في تركيز نظرية تفاعل القائد مع العضو. وبينما كانت الدراسات الأولية لهذه النظرية تتناول في الأساس طبيعة الاختلافات بين المجموعات الداخلية والمجموعات الخارجية، إلا أن التوجه التالي من البحوث ركز على علاقة التفاعل بين القائد والعضو والفاعلية التنظيمية. ولقد ركزت هذه الدراسات بصفة خاصة على النتائج الإيجابية للتفاعل بين القادة والأتباع والمجموعات والمنظمة بشكل عام (جراين وأولبين، ١٩٩٥). ولقد وجد الباحثون أن التفاعل الإيجابي المرتفع بين العضو والقائد نتج عنه انخفاض في التسرب الوظيفي، وتقويمات للأداء أكثر إيجابية، وزيادة في نسبة الترقيات الوظيفية، والتزام تنظيمي أعلى، ورغبة أكبر في تكليفات العمل واتجاهات أفضل نحو الوظيفة، ومزيد من الاهتمام والمساندة من القائد، ومشاركة أكبر، وتقدم مهني أسرع لمن تزيد أعمارهم عن ٢٥ عاماً (جراين وأولبين، ١٩٩٥؛ ليدن وواين وستيلويل، ١٩٩٣).

وبناءً على مراجعة (١٣٠) دراسة بحثية عن نظرية تفاعل القائد مع العضو أجريت منذ عام ٢٠٠٢ م وجد Vidyarthi (2001) و Liden و Hu و Anand أن الاهتمام بدراسة التفاعل بين القائد والعضو ما زال مستمراً. وقد وجد الباحثون أن الغالبية العظمى من البحوث (٧٠٪) ركزت على مخرجات التفاعل بين القائد والعضو. كما وجدوا أن هناك اتجاهاً للاهتمام في الظروف المحيطة بالتفاعل بين القائد والعضو (مثل ديناميكية الجماعة) وتحليل العلاقة بين القائد والعضو على مستوى الفرد ومستوى الجماعة ودراسة العلاقة بين القائد والعضو بناءً على عينات غير أمريكية.

كما قام باحثون بدراسة نظرية العلاقة بين القائد والعضو وعلاقتها بالتمكين، حيث قام Harrise و Wheeler و Kacmr (٢٠٠٩) بدراسة دور التمكين في التأثير على العلاقة بين القائد والعضو فيما يتعلق بمخرجات العمل مثل: الرضا، والتسرب الوظيفي، والأداء، وسلوكيات المواطنة التنظيمية. وبناءً على نتائج تحليل عينتين مختلفتين فقد وجد الباحثون أن التمكين وجودة التفاعل بين القائد والعضو تؤثر بشكل بسيط على المخرجات. وتكمن أهمية جودة التفاعل بين القائد والعضو بشكل أكبر بالنسبة للموظفين الذين يشعرون

بأنهم ممكنون بشــكل محدود. بالنســبة لهؤلاء الموظفين تعتبر جودة التفاعل بين القائد والعضو تعويضاً للتأثير السلبي لكونهم غير ممكنين.

وتبــين النتائج المذكورة أعلاه في جوهرها بوضــوح أن المنظمات تحقق الكثير من خلال القادة الذين يمكنهم إيجاد علاقات عمل جيدة. وعندما تكون هناك علاقات تفاعلية جيدة بين القادة والتابعين، فإنهم يشــعرون بتحسن، وينجزون المزيد، ومن ثم ينعكس ذلك على ازدهار المنظمة.

صناعة القيادة:

تعتبر النتائج التي توصلت إليها الدراســات المحرك للبحوث الحديثة في موضوع نظرية التفاعل بين القائد والعضو؛ إذ ركزت على كيفية إمكان استخدام التفاعل بين القادة والأتباع «لصناعة القيادة» (جراين وأولبين، ١٩٩١). وتعد صناعة القيادة مدخلاً وصفياً للقيادة يركز عــلى أنه يجب على القائد أن يمتلك خصائــص عالية لتوصيفها مع جميع أتباعه، وليس مع القلة فقط. وهي تحاول أن تجعل كل تابع يشعر كما لو أنه جزء من المجموعة الداخلية؛ ومن خلال القيام بذلك فإنه يمكن تجنب عدم المســاواة ونتائجها السلبية المتمثلة في شعور التابــع بأنه خارج المجموعة. وبصفة عامة، تعــزز صناعة القيادة بناء الشراكة التي يحاول القائــد من خلالها بناء ثنائية فاعلة مع جميع الموظفين في الوحدة الإدارية (جراين وأولبين، ١٩٩٥). وتقترح صناعة القيادة على القادة تطوير شــبكات من الشراكة في جميع قطاعات المنظمة التي سوف تعزز أهداف المنظمة، وتسهم في تطور القادة مهنياً.

ويــرى جرايــن وأولبين (١٩٩١) أن صناعــة القيادة تتطور باســتمرار بمرور الوقت على ثــلاث مراحــل: (١) مرحلة الغربة، و (٢) مرحلة التعــارف، و(٣) مرحلة الشراكة الناضجة (انظــر جــدول ٨ - ١). وفي أثناء المرحلــة الأولى، أي مرحلة الغربة، يكــون التفاعل بصفة عامة بين القائد والتابع، مقيداً بالأدوار الرســمية، والعلاقة بينهما ذات طبيعة تعاقدية. أما التواصل بين القادة والأتباع فيكون من خلال الأدوار التنظيمية المرســومة، وتكون العلاقات التبادلية فيما بينهم ذات جودة متدنية شــبيهة بالعلاقــات بين أعضاء المجموعة الخارجية التي ناقشــناها في موضع ســابق من هذا الفصــل. ويطيع التابع القائد الرســمي صاحب المكانــة الهرمية، بغرض تحقيق المكاســب المادية التي يتحكم فيهــا القائد، وتكون دوافع التابــع في أثناء مرحلة الغربة مدفوعة نحو المصالح الذاتيــة، وليس نحو مصالح المجموعة (جراين وأولبين، ١٩٩٥).

وفي دراســة لمراحل تطور العلاقة التبادليــة بين القائد والعضو وجد Nahrang (2009) وMorgeson و Ilies أن القــادة يبحثون عن التابعين الذين لديهم صفة التفاؤل ويرغبون في المشــاركة واجتماعيين ومنفتحين على الآخريــن. وفي المقابل، يبحث التابعون عن القادة المتســمين باللطف، ويثقون في الآخرين، والمتعاونين، والذين يقبلون آراء الآخرين. لا يؤثر القائد المنفتح على جودة العلاقة مع التابعين، ولا يؤثر اتفاق التابعين مع القائد على جودة العلاقــة مع القائــد. المفتاح الوحيد للتنبؤ بجودة العلاقة بالنســبة للقائد والتابعين كانت سلوكيات مثل «الأداء».

وتبــدأ المرحلــة الثانية - أي مرحلة التعارف - بـ «عرض» مــن القائد أو التابع من أجل تحديد التفاعلات المتعلقة بالعمل، والتي تتضمن المشاركة في المزيد من الموارد والمعلومات الشــخصية أو المعلومات المرتبطة بالعمل. وتعد هذه الفترة اختباراً لكل من القائد والتابع لتقييــم مــا إذا كان التابع لديه الرغبــة لتحمل المزيد من المســؤوليات، وتقييم ما إذا كان القائــد يرغب في طرح تحديات جديدة للأتباع. وفي أثناء هذه المرحلة، تتحرك الثنائية من التفاعلات التي تحكمها بشدة قواعد العمل والأدوار الرسمية إلى طرق جديدة من الروابط. ووفقاً للقياسات التي تمت لنظرية التفاعل بين القائد والعضو، يمكن القول بأن جودة هذه التفاعلات قد تحســنت. وتبدأ الـثنائية الناجحة في مرحلة التعارف في تطوير ثقة واحترام أكــبر بعضهم مع بعض. ويبدأ الأتباع بالتركيز بدرجــة أقل على مصالحهم الذاتية الخاصة، والتركيز بشكل أكبر على أهداف المجموعة.

وتتميــز المرحلة الثالثة، أي مرحلــة الشراكة الناضجة، بتفاعل عــالي الجودة بين القائد والعضــو. والأفراد الذين يصلــون إلى هذه المرحلة في علاقاتهم تكــون لديهم ثقة متبادلة عالية للاحترام والإلزام بعضهم مع بعض. فالعلاقات فيما بينهم تم اختبارها، ووجدوا أنهم يســتطيعون أن يعتمد بعضهم على بعض. وفي الشراكات الناضجة، هناك درجة عالية من العلاقــة التبادلية بين القادة والأتباع؛ كل منهما يؤثــر في الآخر ويتأثر به. ويعتمد الأعضاء بعضهم على بعض فيما يتعلق بالدعم والمســاعدة الخاصة. فالقادة، على ســبيل المثال، قد يعتمــدون على الأتباع للقيام بمزيد مــن الواجبات، والأتباع ربما يعتمــدون على القادة لما يحتاجونــه من دعم وتشــجيع. والنقطة هي أن القادة والأتبــاع يرتبط بعضهم مع بعض بشكل منتج يتعدى علاقة العمل التقليدية الهرمية المحددة في واجبات العمل. وقد طوروا طريقة فاعلة للغاية في الربط بين ما يحقق نتائج إيجابية بالنســبة لهم وبالنسبة للمنظمة.

وفي الواقع، تعد الشراكات تحويلية في أنها تســاعد القادة والأتباع في التحرك إلى ما هو أكثر من اهتماماتهم الذاتية لتحقيق أكبر مصلحة للفريق وللمنظمة (انظر الفصل التاسع).

والمكاسب التي يحققها الموظفون من تطوير علاقات تتصف بالجودة مع القائد تشتمل على تعامل أفضل، وعلاقات عمل تفاعلية، وســهولة الوصــول إلى المشرفين، وتغذية راجعة أفضل عن الأداء (Harris et al.,2009). أما بالنســبة للســلبيات للتابعين الذين علاقاتهم مع القائد ذات جودة متدنية فتشــتمل على ثقة متدنيــة ودعم ضعيف من قبل المشرفين (Harris et al., 2009) .

ومن أجل تقييم التفاعل المتبادل بين القائد والعضو، يستخدم الباحثون في العادة مقياساً مختصراً يتطلب من القادة والأتباع أن يكتبوا تقارير عن فاعلية علاقاتهم في العمل. وتقيّم الاستبانة درجة يعبر عندها المستجيبون عن الاحترام والثقة والإلزام في علاقاتهم المتبادلة مع الآخرين. ويوجد في نهاية هذا الفصل نسخة من مقياس نظرية التفاعل بين القائد والعضو، بغرض مساعدتك لتقييم العلاقة بين القائد والعضو.

جدول (٨ - ١)

مراحل صناعة القيادة

المرحلة / التفاعل	(١) الغربة	(٢) التعارف	(٣) الشراكة
الأدوار	نصية / رسمية	اختبارية	تفاوضية
التأثيرات	اتجاه واحد	مختلطة	تبادلية
التبادلات	جودة متدنية	جودة متوسطة	جودة عالية
الاهتمامات	شخصية	شخصية وأخرى	للمجموعة
الزمن / الوقت	←		

SOURCE: Adapted from «Relationship-Based Approach Leadership: Development of leader-member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 years: Applying a multi-level, multi-Domain Perspective» by G. B Green and M. Uhl-Bien, 1995, Leadership Quarterly, 6(2),231.

كيف تعمل نظرية التفاعل بين القائد والعضو؟

تعمل نظرية التفاعل بين القائد والعضو بطريقتين: وصفية وتوجيهية. وفي كلتا الحالتين، فإن المفهوم الرئيسي للنظرية هو العلاقة الثنائية التي يكونها القائد مع كل تابع من أتباعه. وصفياً، تقترح نظرية التفاعل بين القائد والعضو أن من الضروري الإقرار بوجود مجموعات داخلية ومجموعات خارجية داخل الجماعة أو المنظمة.

والاختلافات في كيفية تحقيق الأهداف باستخدام المجموعات الداخلية بالمقارنة مع المجموعات الخارجية تعد جوهرية. فالعمل مع المجموعة الداخلية يسمح للقائد بإنجاز المزيد من المهام بفعالية أكبر مما لو كان بدون هذه الجماعة. فأعضاء المجموعة الداخلية يرغبون في القيام بأكثر مما تتطلبه وظائفهم، ويبحثون عن أساليب مبتكرة لتعزيز أهداف المجموعة. واستجابة لجهود الأتباع وولائهم وتفانيهم، يمنحهم القادة مزيداً من المسؤوليات ومزيداً من الفرص. والقادة أيضاً يمنحون أعضاء المجموعة الداخلية المزيد من وقتهم ودعمهم.

يتصرف أعضاء المجموعة الخارجية بصورة مختلفة تماماً عن أعضاء المجموعة الداخلية. وبدلاً من محاولة القيام بعمل إضافي يلتزم الأعضاء بشكل فائق بالمهام الرسمية المحددة من قبل المنظمة، فهم يقومون بما هو مطلوب منهم فقط. ويعامل القادة أعضاء المجموعة الخارجية بإنصاف طبقاً للعقد الرسمي، ولكنهم لا يمنحونهم اهتماماً خاصاً. وبالنسبة لمجهوداتهم، فإن أعضاء المجموعة الخارجية يحصلون فقط على المميزات المحددة وفقاً لوظائفهم.

وفيما يتعلق بالجانب التوجيهي Prescriptive، فإن أفضل فهم لنظرية التفاعل بين القائد والعضو يتم من خلال نموذج صناعة القيادة لجراين وأولبين (١٩٩١). وينادي المؤلفان بأن يكوِّن القادة علاقة خاصة مع جميع الأتباع، مشابهة للعلاقات التي تم وصفها في علاقات المجموعة الداخلية. وينبغي أن يعطي القادة لكل تابع الفرصة للقيام بأدوار ومسؤوليات جديدة. وعلاوة على ذلك، ينبغي أن يعزز القادة أشكال التفاعل الإيجابي مع أتباعهم. وبدلاً من التركيز على الاختلافات بين أعضاء المجموعة الداخلية والمجموعة الخارجية، فإن نموذج صناعة القيادة يقرر أنه ينبغي على القادة أن يبحثوا عن سبل بناء الثقة والاحترام مع كل أتباعهم، ومن ثم يجعلون من وحدة العمل كله مجموعة داخلية. وبالإضافة إلى ذلك، ينبغي أن ينظر القادة إلى أبعد من وحداتهم الإدارية ويوجدوا شراكات إيجابية مع الأفراد داخل المنظمة.

وســواء كانت نظريــة التفاعل بين القائد والعضو وصفيــة أو توجيهية، فإنها تعمل من خلال تركيز اهتمامنا على العلاقة الخاصة الفريدة التي يمكن للقادة تطويرها مع الآخرين. وعندما تكون هــذه العلاقات إيجابية للغاية، فإن أهداف كل من القائد والأتباع والمنظمة تتقدم.

نقاط القوة:

تقــدم نظريــة التفاعل بين القائد والعضــو العديد من الإســهامات الإيجابية وتوضيحاً لعملية القيادة يمكن اختصارها فيما يلي:

أولاً - لهــذه النظرية قدرة وصفية عالية، فهي بديهياً تجعل وصف وحدات العمل أمراً منطقياً فيما يتعلق بالذين يســهمون إســهاماً كبيراً، والذين يسهمون إسهاماً قليلاً، والذين يقدمون فقط الحد الأدنى للمنظمة. فأي شخص عمل في منظمة ما لا بد أنه شعر بوجوده ضمــن مجموعة داخليــة ومجموعة خارجية، وعلى الرغم من الــضرر المحتمل الذي يمكن أن تســهم فيه المجموعات الخارجية، فنحن جميعــاً نعلم بأن القادة لديهم علاقات خاصة مــع أناس معينــين، وهؤلاء يفعلون المزيد ويتلقون كذلك المزيــد. ونحن قد لا نحب ذلك لأنــه يبــدو لنا غير عادل، ولكن هــذا هو الواقع، وهذا هو ما وضحتــه نظرية التفاعل بين القائــد والعضــو بدقة. وإن نظرية التفاعــل بين القائد والعضو تثبــت صحة خبراتنا فيما يتعلق بكيفية ارتباط الموظفين داخل المنظمات بعضهم مع بعض وارتباطهم بالقائد، فبعض الموظفين يســهمون بالكثير ويحصلون على الكثير؛ في حين يسهم آخرون بالقليل ويحصلون على القليل.

ثانياً - تعد نظرية التفاعل بين القائد والعضو فريدة، لأنها المدخل القيادي الوحيد الذي يجعل من مفهوم القيادة الثنائي محوراً لعملية القيادة، حيث تركز المداخل الأخرى للقيادة على خصائص القادة والأتباع والمواقف، أو جميعها، ولكن أياً من هذه المداخل لم يركز على العلاقات الخاصة بين القائد وكل الموظفين. وتؤكد هذه النظرية أن القيادة الفعالة تعتمد على التفاعل القوي بين القائد والعضو.

ثالثاً - نظرية التفاعل بين القائد والعضو جديرة بالتنويه؛ لأنها توجه اهتمامنا إلى ضرورة الاتصــال في القيادة. والتفاعل العالي والإيجابي الــذي تنادي به النظرية بين القائد والعضو مرهون بالاتصال الفاعل، فالاتصال هو الوسيلة التي يمكن للقادة والأتباع من خلالها إيجاد

وتغذيــة تفاعل إيجابي والحفاظ عليه. وتحدث القيــادة الفاعلة حينما يكون الاتصال بين القادة والأتباع متصفاً بالثقة والاحترام والالتزام المتبادل.

رابعاً - هناك الكثير من البحوث التي تجسد كيف أن تطبيق نظرية التفاعل بين القائد والعضو ترتبط إيجابياً بالمخرجات التنظيمية. وبمراجعة هذه البحوث، أشار جراين وأولبين (١٩٩٥) إلى أن النظريــة ترتبــط بــالأداء، والالتزام التنظيمي، والمنــاخ التنظيمي، والإبداع، والمواطنة التنظيميــة، والتمكين، والعدالة الإجرائية والتوزيعيــة، والتقدم المهني، والعديد من المتغيرات التنظيمية المهمة الأخرى. ومن خلال الربط بين استخدام نظرية التفاعل بين العضو والقائد بالمخرجات الحقيقية، تمكن الباحثون من التحقق من صحة النظرية، وزيادة قيمتها العملية.

نقاط الضعف:

أبــرز نقد يمكن أن يوجه إلى نظرية التفاعل بين القائد والعضو هو أنها ظاهرياً تتناقض مع القيمة الإنســانية الأساســية المتمثلة في العدالة. منذ كنا صغاراً جداً، تعلمنا بأن نحاول التأقلم مع الجميع وأن نعامل الجميع بالمساواة. كما تعلمنا أنه من الخطأ تشكيل جماعات داخليــة أو عصبة لأنها تضر بأولئــك الذين لا يمكنهم أن يكونوا جــزءاً منهما، ولأن نظرية التفاعل بين القائد والعضو تقســم العاملين في وحدة العمل إلى مجموعتين، إحداهما فقط تحصــل على اهتمام خاص (المجموعة الداخليــة)، فإنها بذلك تبدو عنصرية ضد المجموعة الخارجية.

وتزخــر ثقافتنا بأمثلــة عديدة من الناس، على اختلاف أجناســهم وأعمارهم وثقافاتهم وقدراتهم، الذين عانوا من التمييز العنصري. وعلى الرغم من أن نظرية التفاعل بين القائد والعضــو لم يتم تصميمها لهــذه الغاية، إلا أنها تدعم تطوير مجموعــات تتمتع بامتيازات في بيئــة العمل. وبقيامهــا بذلك، فإنها تبدو غير عادلة وتتصــف بالعنصرية. وعلاوة على ذلــك، وكما أفــاد ماكلاين McClane في تقريره (١٩٩١)، فإن وجــود المجموعات الداخلية والمجموعات الخارجية ربما يكون له تأثيرات ســلبية عــلى المجموعة كلها. هل توجد فعلاً نظرية التفاعل بين القائد والعضو عدم المســاواة؟ مازال هذا الســؤال مطروحاً. وإذا كان القائــد لا يقصد أن يبقــي على أعضاء المجموعة الخارجية «خارجاً»، وإذا كانوا أحراراً في أن يصبحــوا أعضاء في المجموعة الداخليــة، فإن نظرية التفاعل بين القائد والعضو قد لا تخلق

عدم المســاواة. وعلى أية حال، فالنظرية لا توضح في إســتراتيجياتها كيفية دخول المرء إلى المجموعة الداخلية إذا اختار ذلك.

وكذلــك لا تتطرق نظرية التفاعل بين القائد والعضو إلى قضايا عدالة أخرى، مثل وجهة نظــر التابعين حيال عدالة الزيادة في المرتبات وفرص الترقية وقواعد اتخاذ القرارات وقضايا الاتصالات داخل المنظمة (Scandura, 1999). هناك حاجة إلى مزيد من البحوث في قضايا العدالة هذه والتي تؤثر على التطوير والمحافظة على التفاعل بين القائد والعضو.

النقد الثاني لنظرية التفاعل بين القائد والعضو هو أن الأفكار الأساســية للنظرية لم يتم تطويرها بشــكل كامل. وعلى ســبيل المثال، فقد فشلت في أن توضح بشكل كامل الطريقة التي يتم بها إيجاد أشكال التبادل الإيجابي بين القائد والعضو. وقد أوحت الدراسات المبكرة أنها كانت قد تشكلت؛ لأن القائد وجد أن أتباعاً معينين كانوا أكثر انسجاماً معه فيما يتعلق بالشخصية والمهارات الشخصية البينية ومتطلبات الوظيفة، إلا أن هذه الدراسات لم تشرح الأهمية النســبية لهذه العوامل أو كيفية عمل هذه العمليــة (يوكل Yukl، ١٩٩٤). ولقد اقتُرح في بحوث أكثر حداثة أن القادة ينبغي أن يعملوا لإيجاد أشــكال تفاعلية ذات فوائد مع جميع الأتباع، ولكن الخطوط العريضة لكيفية القيام بذلك لم تكن واضحة. وعلى سبيل المثــال، يؤكد نموذج صناعة القيادة أهميــة صناعة الدور، والتأثير التدريجي، ونوع التفاعل (انظــر الجــدول ٨ - ١). ولكن لا يوضح النموذج كيفية عمــل هذه المفاهيم لبناء شركات ناضجــة. وبالمثل، يؤكد النموذج بشــدة على بناء الثقة، والاحــترام، والالتزام، في العلاقات بــين القائد والأتباع، ولكنه لا يحدد الوســائل التي يتم مــن خلالها تطوير هذه العوامل في العلاقات.

وبناءً على مراجعة (١٤٧) دراسة أجريت في موضوع التفاعل بين القائد والعضو من قبل كل من Schriesheim و Castro و Cogliser (١٩٩٩) فقد رأوا بأن هناك حاجة إلى تطوير نظريــة التفاعــل بين القائد والعضــو. كما قام كل مــن Uhl-Bien و Maslyn و (٢٠١٢) Ospina بمراجعــة للبحــوث التي أجريت في مجــال العلاقات القياديــة ووجدوا أن هناك حاجة إلى فهم أعمق للعلاقات بين القائد والعضو ذات الجودة العالية والجودة المنخفضة. وبالرغم من إجراء العديد من البحوث في العلاقة بين القائد والعضو إلا أن هذه البحوث لم تتوصل إلى تعريفات ومفاهيم ومقترحات واضحة ومحددة عن النظرية.

النقــد الثالث أن الباحثــين لم يشرحوا بما فيه الكفاية العوامــل المحبطة التي تؤثر على

العلاقة التبادلية بين القائد والعضو (Anand et al., ٢٠١١) ولأن التفاعل بين القائد والعضو غالباً ما يدرس بشـــكل منعزل فإن الباحثين لم يدرسوا الانعكاسات المحتملة لمتغيرات أخرى عـــلى ثنائية التفاعل بين القائد والعضـــو، مثل أعراف العمل، ومتغيرات ذات علاقة بالثقافة التنظيمية التي قد تؤثر على التفاعل بين القائد والعضو. هناك حاجة إلى التعرف على تأثير بيئة العمل المحبطة في التفاعل بين القائد والعضو والأعضاء الآخرين في هذه العلاقات.

أخيراً - هناك أسئلة مطروحة حول مقياس التفاعل بين القائد والعضو في النظرية (جراين وأولبين، ١٩٩٥). وفي السنوات الماضية استخدمت نسخ مختلفة من مقياس التفاعل لقياس التفاعل بين القائد والعضو، ومن ثم أصبحت النتائج غير قابلة للمقارنة دائماً. وهناك أسئلة تتعلـــق بما إذا كان المقياس المعياري لقياس التفاعـــل أحادي البعد أو متعدد البعد (جراين وأولبين، ١٩٩٥).

التطبيق:

إن نظرية التفاعل بين القائد والعضو لم يتم تصميمها لكي تُستخدم في التدريب الإداري، وبرامج التطوير، إلا أنها تقدم رؤى عديدة يمكن للمديرين اســـتخدامها لتحســـين قدراتهم القياديـــة. ففي المقـــام الأول، توجه نظريـــة التفاعل بين القائد والعضـــو المديرين لتقييم قدراتهـــم القيادية مـــن منظور علائقي. وهذا التقييم ســـوف يجعـــل المديرين على وعي بكيفية تطور المجموعات الداخلية والمجموعات الخارجية داخل وحدة العمل الخاصة بهم. كما أنها تقترح نظرية التفاعل بين القائد والعضو من عدة طرق يمكن للمديرين من خلالها تحسين عملهم في وحداتهم الإدارية من خلال بناء تفاعل متين بين القائد وجميع الأتباع.

والأفكار التـــي تطرحها نظرية التفاعل بين القائد والعضو يمكن للمديرين اســـتخدامها على جميع المستويات داخل المنظمة. وعلى سبيل المثال، يمكن أن تستخدم نظرية التفاعل بـــين القائـــد والعضو لشرح الطريقة التي يطـــور بها المديرين العامـــون علاقات خاصة مع أفراد مختارين في الإدارة العليا لتطوير أهداف استراتيجية وتكتيكية للشركة. وهكذا يمكن استخدام النظرية لشرح كيف أن المديرين التنفيذيين في مؤسسة ما يستخدمون قلة مختارة لإنتاج المعدل المطلوب لوحدة عملهم. والنقطة هي أن الأفكار التي تقدمها نظرية التفاعل بين القائد والعضو لها تطبيقات داخل المنظمات.

كما يمكن اســـتخدام الأفكار التـــي تطرحها نظرية التفاعل بـــين القائد والعضو لتوضيح

كيف أن الأفراد يكونون خلايا قيادية داخل المنظمة للمساعدة في تنفيذ الأعمال المطلوبة منهم على نحو أكثر فاعلية (جراين وسكاندورا، ١٩٨٧). والشخص الذي لديه شبكة من الشراكات العالية الجودة يمكنه أن يطلب من أناس عديدين المساعدة لحل المشكلات وتحقيق أهداف المنظمة.

ويمكن – أيضاً - تطبيق نظرية التفاعل بين القائد والعضو في مختلف أنواع المنظمات، حتى إنه يمكن تطبيقها في المنظمات التطوعية، وكذلك في المنظمات التجارية التقليدية، وفي التعليم، وفي الجهاز الحكومي. تخيل قائداً لأحد الأحياء يشرف على برنامج تطوعي لمساعدة الكبار في السن، ومن أجل أن يدير البرنامج بفاعلية، يعتمد القائد على عدد قليل من المتطوعين الذين يتصفون بثقة والتزام عاليين بالمقارنة مع بقية المتطوعين، وهذه العملية المتمثلة في العمل عن قرب مع مجموعة صغيرة من المتطوعين الموثوق بهم وضحتها مبادئ نظرية التفاعل بين القائد والعضو. وبالمثل، فأي مدير لأي عمل تجاري تقليدي يمكن أن يستخدم أفراداً معينين من أجل تحقيق تغيير رئيسي في سياسات الشركة وإجراءاتها. وتقدم نظرية التفاعل بين القائد والعضو شرحاً للطريقة التي تمكن المدير من القيام في هذه العملية.

وباختصار، فنظرية التفاعل بين القائد والعضو تخبرنا أن نكون واعين حيال علاقاتنا بأتباعنا، وهي تطلب منا أن نكون على وعي بما إذا كان بعض الأتباع يتلقون اهتماماً خاصاً لا يتلقاه البعض الآخر منهم. وهي تطلب منا أن نكون عادلين بالنسبة لجميع الموظفين، وأن نسمح لهم بأن يشاركوا بشكل أكبر في عمل الوحدة كلما رغبوا في ذلك، وتطلب أن نحترم الآخرين، ونؤسس علاقات ثقة مع جميع أتباعنا، مع الأخذ في الاعتبار أن كل موظف يعد فريداً، وأن لديه الرغبة بأن يرتبط بنا بطريقة خاصة.

حالات دراسية:

فيما يلي ثلاث حالات دراسية (الحالات ٨ - ١، ٨ - ٢، ٨ - ٣) تهدف إلى توضيح كيفية تطبيق نظرية التفاعل بين القائد والعضو على مجموعات مختلفة. الحالة الأولى عن مدير مبدع يعمل في وكالة للإعلان، والثانية عن مدير يعمل بالإنتاج في شركة للعقارات، وتصف الحالة الثالثة الأسلوب القيادي لمدير مكتب الضمان الاجتماعي في أحد الأحياء. في نهاية كل حالة من هذه الحالات توجد أسئلة تساعدك في تحليل الحالة، وذلك من خلال الاستفادة من الأفكار التي طرحتها نظرية التفاعل بين القائد والعضو.

الحالة (٨ - ١)

«فريقه يحصل على أفضل المهام»

يتــولى مهند منصور إدارة الإبداع في وكالة للإعلان تضــم قرابة ١٠٠ موظف، يعمل ٢٠ منهــم تحــت إشراف مهند في إدارة الإبداع. وفي العادة، تحافظ الوكالة على ١٠ حســابات رئيســية وعلى عدد من الحســابات الصغيرة. وللإدارة ســمعة جيدة لكونها إحدى أفضل وكالات الإعلان والعلاقات العامة في البلد.

وفي إدارة الإبداع، هناك أربعة فرقاء للحســابات الرئيســية؛ كل فريق منها يقوده مدير مشــارك؛ إذ يقوم برفع تقاريره مباشرة إلى مهند. ومتوافر لكل فريق ماكينة تصوير ومدير فنــي، وفني إنتاج. ويــرأس فرق الحســابات في وكالة الإعلان خالد خليــف وناصر أحمد وفيصل عبد المنعم ونايف أحمد.

ويتفق خالد وفريقه تماماً مع مهند، وقد قاموا بعمل رائع لعملائهم في الوكالة. ومن بين كل الفــرق، يعد فريق خالد هو الأكثر إبداعاً وموهبة، والأكثر رغبة في بذل المزيد من أجل مهند. ونتيجة لذلك، فعندما كان يتعين على مهند أن يعرض الحسابات للإدارة العليا، فغالباً ما كان يعرض عمل فريق خالد، ويرتاح خالد وأعضاء فريقه إلى مهند، كما أنه يرتاح إليهم، ولا يخشى مهند أن تخصص موارد إضافية لفريق خالد، أو أن يمنحهم الحرية في حســاباتهم لأنهم دائماً يتغلبون على المشكلات من أجلها.

ويقــوم فريق ناصر أحمــد أيضاً بعمل رائع من أجل الوكالــة، ولكن ناصراً يختلف عن سعيد بالمعاملة التي يتلقاها فريقه من مهند، وهو يشعر بأنه ليس عادلاً لأنه يحابي فريق خالد، وعلى ســبيل المثال، فقد تم توجيه إنذار لفريق ناصر بعد حملة إعلانية لأن الحملة كانت تنطوي على مخاطرة شديدة، في حين أن مجموعة خالد تلقت الثناء لتطويرها حملة مثيرة. ويشعر ناصر بأن فريق خالد هو المدلل لدى مهند، فهم يحصلون على أفضل المهام والحســابات والمميزات. ويجد ناصر أن من الصعب أن يخفي عدم الارتياح الذي يشعر به نحو مهند.

وفيصــل عبد المنعم مثل نــاصر، أيضاً قلق من أن فريقه ليس ضمــن الدائرة الداخلية القريبــة من مهند. فهو قد لاحظ مراراً أن مهند يحابي الفرق الأخرى. وعلى ســبيل المثال، فعندما يتم تعيين موظفين إضافيين للعمل في مشروعات الفرق، فإن الفرق الأخرى هي التي تحصل دائماً على أفضل الكتاب والمخرجين الفنيين، ولا يعلم فيصل السبب الذي من أجله لا

يراعي مهند فريقه أو يحاول مساعدتهم في عملهم. وهو يشعر بأن مهند يقلل من قيمة فريقه، مع أن فيصلاً يعرف أن جودة العمل الذي قدمه فريقه لا خلاف حوله.

وبرغم اتفاق نايف مع بعض ملاحظات ناصر وفيصل حول مهند، إلا أنه لا يشعر بأي معارضة لقيادة. مهند، وقد عمل نايف على مدى ست سنوات تقريباً، ولا يبدو أن ثمة شيئاً يضايقه، فلم تكن فرق حساباته متميزة أبداً، ولكنها لم تكن سبباً في إثارة أية مشكلات. وينظر نايف إلى فريقه وإلى العمل الذي يقوم به بأنه أشبه بعملية «تفصيلية»، حيث يُعطى مهمة محددة يقوم الفريق بتنفيذها. ولكون الفريق ضمن الدائرة الداخلية لمهند فإن ذلك يتطلب تخصيص وقت إضافي في المساء أو في نهاية الأسبوع، وهذا يخلق المزيد من الصداع لنايف. ومع ذلك فنايف سعيد بدوره كما هو، وليس لديه رغبة قوية لتغيير أسلوب العمل في الإدارة.

الأسئلة:

استناداً إلى مبادئ نظرية التفاعل بين القائد والعضو:

١ - ما الملاحظات التي تراها حول قيادة مهند في وكالة الإعلان؟

٢ - هل توجد هناك مجموعة داخلية ومجموعة خارجية، وإذا كان الأمر كذلك فما هذه المجموعات؟

٣ - ما الجوانب التي تعد علاقة مهند بالمجموعات الأربع منتجة أو غير منتجة بالنسبة للوكالة؟

٤ - هل تعتقد أنه ينبغي لمهند أن يغير أسلوبه نحو المديرين المشاركين؟ وإذا كان الأمر كذلك، ما الذي ينبغي له فعله على نحو مختلف؟

الحالة (٨ - ٢)

العمل بجدية لكي تكون عادلاً

تعد السِّيدان شركة عقارية متوسطة الحجم، توظف قرابة ٢٥ شخصاً. بندر إبراهيم يعمل مديراً للإنتاج، وهو يتابع العمليات اليومية للشركة، وقد عمل بالشركة لمدة عشر سنوات. يرتبط موظفو المبيعات وموظفو الإغلاق وكتّاب الرهن العقاري وموظفو التشغيل

والشــحن إدارياً ببندر، ويرفعون تقاريرهم إليه. بندر فخور بالشركة ويشــعر بأنه أســهم بشكل كبير في نموها وتوسعها المتواصلين.

البيئة في شركة السِّــيدان إيجابية للغاية؛ فالموظفون يحبون الحضور إلى العمل لأن بيئة العمل مريحة. ويحترم بعضهم بعضاً في الشركة، ويُبدون التســامح لأولئك الذين يختلفون عنهم. وبينما يكون من الشائع في العديد من الشركات العقارية وجود الضغينة بين الأفراد الذين يكسبون دخولاً مختلفة، إلا أن هذه ليست هي الحالة في شركة السيدان.

أثبتت قيادة بندر إبراهيم أنه أحد عوامل نجاح شركة الســيدان. وتركز فلسفة بندر على الاستماع إلى الموظفين، وتحديد كيف يمكن أن تسهم آراؤهم في تطوير عمل الشركة. فهو يقوم بمساعدة كل فرد في اكتشاف مواهبه ويجعله في موقف التحدي لكي يقوم بأشياء جديدة.

وفي حفلة الإجازة السنوية قام بندر بشيء مثير يرمز إلى أسلوبه في القيادة. فقد اشترى قطعة كبيرة من الزجاج الملون، وطلب تقطيعها إلى ٢٥ قطعة، وســلم لكل شــخص قطعة. ثــم طلب مــن كل موظف أن يتقدم ومعه قطعة الزجاج، ثــم يتحدث باختصار عما يحبه حول شركة السيدان، ويصف شعوره حول ما قدمه للشركة في العام الماضي. وبعد إدلاء كل موظف بإفادته، تم تشكيل قطع الزجاج في شكل شباك زجاجي، لكي يتم وضعه في المدخل الأمامي للمكتب. وتمثل قطعة الزجاج تذكاراً للمســاهمة الشــخصية لكل فرد في تحقيق الهدف الكلي للشركة.

والخاصيــة الأخرى لأســلوب بندر في العمل هي العدل بين الموظفــين. فهو لا يريد أن يعطي أي شــخص انطباعاً بأن هناك أناســاً معينين لهم «وضع خاص»، ولذلك فهو حريص جداً على عدم حدوث ذلك. وعلى ســبيل المثال، فهو يتجنب حضور الحفلات الاجتماعية؛ لأنه يعتقد أنها تسهم في وجود المحسوبية. وكذلك معروف أن أفضل أصدقائه من مقدمي القــروض، إلا أنــه نادراً ما يُرى وهو يتحدث إليهم؛ وإذا مــا حدث ذلك، فهو دائماً يتحدث حول قضايا العمل.

كما أن السيد بندر يطبق مبدأ العدالة في العمل على كيفية المشاركة في المعلومات. فهو لا يريد أن يشعر أي شخص أنه مستبعد. لذلك، فهو يحاول جاهداً بأن يكون الجميع على دراية بكل المسائل التي يمكن أن تؤثر فيهم، والكثير مما يقوم به بندر إنما يقوم به من خلال سياسة الباب المفتوح، وليس لديه مجموعة خاصة من الموظفين الذين يُشركهم في مخاوفه؛ لكنه منفتح مع الجميع.

بندر ملتزم بعمله في شركة السيدان، ويعمل لساعات طويلة. ويشعر بندر في هذه المرحلة من عمله، بأن همه الوحيد هو أن لا يصل إلى مرحلة الاحتراق الوظيفي.

الأسئلة:

بناء على نموذج نظرية التفاعل بين القائد والعضو، في الجدول (٨ - ١):

١ - كيف تصف قيادة بندر إبراهيم؟

٢ - ما رأيك في استجابة موظفي شركة السيدان لبندر إبراهيم؟

٣ - لو طُلب منك أن تكون بديلاً للسيد بندر إبراهيم، هل تعتقد أنك تستطيع (أو ترغب) في إدارة السيدان بأسلوب مشابه؟

الحالة (٨ - ٣)

تولي مسؤوليات إضافية

يعمل ماجد الصالح مديراً لأحد مكاتب الضمان الاجتماعي. ويخدم المكتب حياً عدد سكانه في حدود ٢٠٠,٠٠٠ شخص تقريباً، ويضم ٣٠ موظفاً، معظمهم يعملون مندوبين. العمل الأساسي للمكتب هو تزويد الجمهور بمعلومات أساسية عن الضمان الاجتماعي، وإنهاء إجراءات صرف مستحقات التقاعد والرعاية الطبية.

وقد شغل السيد ماجد منصب مدير المكتب لمدة ست سنوات، وقام في أثناء هذه المدة بإجراء عدد كبير من التحسينات في العمليات الكلية للمكتب. ولدى الناس في المجتمع انطباع إيجابي عن المكتب، ولكن لديهم بعض الشكاوى حول الخدمات التي يقدمها. وعلى ضوء التقييم السنوي لمكاتب الضمان الاجتماعي في البلد، يحصل المكتب باستمرار على درجات عالية لما يتمتع به من فعالية كلية ورضا للعملاء.

جميع الموظفين الذين يعملون تحت إشراف ماجد قد عملوا بالمكتب الفرعي لمدة ست سنوات أو أكثر تقريباً؛ باستثناء موظف واحد يعمل في المكتب منذ ٢٢ عاماً. وعلى الرغم من أن ماجداً يفخر بأنه يعرف جميع الموظفين شخصياً، إلا أنه يطلب من عدد قليل منهم مراراً مساعدته في تحقيق أهدافه.

وعندما يتعلق الأمر بتدريب الإداريين حول الأنظمة الجديدة التي تؤثر في الإجراءات،

فإن السـيد ماجداً يعتمد بدرجـة كبيرة على اثنين فقط من الموظفـين: محمد وعبد الله؛ فكلاهما ذو معرفة ومثابرة. وينظر محمد وعبد الله إلى مسؤوليات التدريب الإضافية على أنها تحدٍّ. وهذا يسـاعد ماجداً لأنه لا يحتاج إلى القيام بالمهمة بنفسـه، كما أنه لا يشرف عليهما عن قرب لأنهما شخصيتان جديرتان بالثقة، ولديهما الخبرة والإدراك بما هو مطلوب منهـما. ويحب محمد وعبد الله المسـؤوليات الإضافية لأنها تمنحهـما تقديراً أكبر ومنافع إضافية من ثناء ومديح.

وبعـرض الخدمات التي يقدمها المكتب إلى المجتمع، يكلف السـيد ماجد اثنين آخرين من الموظفين بهذه المهمة هما خالد وعمر. ويعمل خالد وعمر مندوبين ميدانيين للمكتب، ويقدمـان عروضاً حـول طبيعة الضـمان الاجتماعي وكيف أنه يخـدم المواطنين في الحي. ومـع هذا فهـما يتحدثان من خلال محطات الإذاعة، ويجيبان عن الأسـئلة التي تثار حول الصعوبات المتعددة التي تعترض منافع الضمان الاجتماعي.

يمكـن العديد من الموظفين في المكتب أن يتصرفوا عـلى أنهم مندوبون ميدانيون، لكن السـيد ماجداً يكلف خالداً وعمر بسـبب رغبتهما في مواجهة التحـدي الذي تنطوي عليه العلاقـات العامة، وكذلك بسـبب قدراتهما الخاصة في هذا المجال. وهناك سـببان آخران بالنسـبة لماجـد: الأول: أن هذين الشـخصين يقومان بمهمة رائعـة في تمثيل المكتب أمام الجمهـور؛ الثاني: أن ماجداً شـخص قليل الكلام، ويخشى الظهور عـلى الملأ. ويحب خالد وعمر القيام بهذا الدور الإضافي؛ لأنه يمنحهما وجاهة إضافية وحرية أكبر. والمندوب الميداني يحصـل على مخصصات مالية بالإضافـة إلى الراتب، لذلك يتصرف الموظفون الميدانيون كما لو كانوا هم المديرون لأنفسهم حينما لا يكونون في مكاتبهم حيث يمكنهم وضع جداولهم، ويذهبون ويعودون كما يشاؤون.

والمجال الثالث الذي يطلب فيه ماجد مندوبين قلائل للقيام بمجهود إضافي هو مساعدته في الإشراف على مندوبي الدعاوى، الذين يتأخرون بشكل مستمر في إعداد التقارير. وعندما يتأخر عدد قليل من الموظفين في إنجاز عملهم، فإن هذا التأخير يؤثر سلباً على عمل المكتب كله. ومن أجل حل هذه المشـكلة يطلب ماجد كمال ويحيى وهما مُدرَّبان تدريباً عالياً - لمساعدة الموظفين البطيئين على إنجاز التقارير التي يكتبونها. وهذا يعني القيام بالمزيد من العمل، إلا أن كمالاً ويحيى يقومان به بكل أريحية، وذلك لمسـاعدة المكتب أن يعمل على نحو أفضل. وفيما عدا الرضا الشـخصي لا يحقق كل من كمال ويحيى أي مكاسـب مادية مقابل القيام بمسؤوليات إضافية.

وبشــكل عام إن الموظفين الذين يعملون تحت إشراف السيد ماجد في مجملهم راضون عنه، إلا أن البعض يشعرون بأنه يهتم كثيراً بقلة معينة من الموظفين، ولكن معظم الموظفين يعتقدون أنه منصف وغير متحيز. ورغم أنه يعتمد بشكل كبير على عدد قليل من الموظفين، إلا أنه يحاول جاهداً تلبية حاجات جميع الموظفين.

الأسئلة:

على ضوء نظرية التفاعل بين القائد والعضو:

١ - كيف تصف قيادة السيد ماجد في مكتب الضمان الاجتماعي؟

٢ - هل يمكنك تحديد المجموعة الداخلية والمجموعة الخارجية؟

٣ - هــل تعتقد أن الثقة والاحترام اللذين يبديهما ماجــد في بعض موظفيه إيجابية أم غير إيجابية؟ ولماذا؟

مقياس القيادة:

اســتخدم الباحثون العديد من المقاييس المختلفة لدراســة نظريــة التفاعل بين القائد والعضــو. وجميع هــذه المقاييس تم تصميمهــا لقياس جودة علاقــات العمل بين القادة والأتبــاع. ولقد اخترنا أن نضمِّــن في هذا الفصل التفاعل بين القائد والعضو رقم (٧)، وهي استبانة من سبعة بنود تقدم مقياساً يتصف بالصدق والثبات في قياس جودة علاقات العمل التفاعلية بين القائد والعضو (جراين وأولبين، ١٩٩٥).

وقد تم تصميم استبانة التفاعل بين القائد والعضو رقم (٧) لقياس ثلاثة أبعاد للعلاقات بــين القائد والعضو: الاحترام والثقة والإلزام. وهي تقيِّم الدرجة التي يكون عندها احترام متبــادل بين القادة والأتبــاع لقدرات كل منهم، ويشــعرون عندها بشــعور عميق بالثقة المتبادلة بينهم، ويكون لدى كل منهم إحســاس قــوي بالالتزام بعضهم تجاه بعض. وتمثل هذه الأبعاد معاً العناصر الضرورية لتكوين شراكات قوية.

مقياس التفاعل بين القائد والعضو رقم (٧):

تعليمات: تحتوي هذه الاستبانة على عبارات تصف علاقتك مع قائدك أو أحد أتباعك. اختر لكل عبارة من العبارات الدرجة التي تعتقد أنها تعبر عنك وذلك من خلال وضع دائرة على إحدى الإجابات أسفل العبارة.

١ - هل تعرف أين موقفك من قائدك /مرؤوسك... هل تعرف في العادة إلى أي مدى يكون قائدك/مرؤوسك راضياً عما تفعله؟

نادر جداً	نادراً	أحياناً	تقريباً غالباً	غالباً جداً
١	٢	٣	٤	٥

٢ - إلى أي مدى يفهم قائدك /مرؤوسك مشكلات واحتياجات عملك؟

لا يعرف أبداً	قليلاً	إلى حد ما	نوعاً ما	إلى حد كبير
١	٢	٣	٤	٥

٣ - إلى أي مدى يعرف قائدك/ مرؤوسك قدراتك؟

أبداً	قليلاً	إلى حد ما	غالباً	تماماً
١	٢	٣	٤	٥

٤ - بغض النظر عن مدى السلطة الرسمية التي يمنحها إياه منصبه، ما فرص استخدام قائدك/ مرؤوسك لسلطته لمساعدتك في حل مشكلاتك في العمل؟

لا شيء	قليلا	بعض الشيء	بشكل مرتفع	بشكل مرتفع جداً
١	٢	٣	٤	٥

٥ - مرة أخرى، بغض النظر عن مقدار السلطة الرسمية التي لدى قائدك/ مرؤوسك، ما مقدار الجهد الذي يبذله في مساندتك؟

أبداً	قليلاً	بعض الشيء	بشكل مرتفع	بشكل مرتفع جداً
١	٢	٣	٤	٥

٦ - لدي ثقة في قائدي/ مرؤوسي تكفي لأن أدافع عن قراره وأقوم بتبريره، إذا لم يكن حاضراً للقيام بذلك؟

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
١	٢	٣	٤	٥

٧ - كيف تصف علاقة العمل بينك وبين قائدك/ مرؤوسك؟

غير فاعلة للغاية	أسوأ من المتوسط	متوسطة	أفضل من المتوسط	فاعلة للغاية
١	٢	٣	٤	٥

من خلال إكمال هذه الاستبانة، يمكنك أن تكتسب فهماً أعمق وأشمل لكيفية عمل نظرية التفاعل بين القائد والعضو. والدرجة التي تحصل عليها في الاستبانة تعكس جودة العلاقة (أو العلاقات) بين القائد والعضو، وهي تشير إلى الدرجة التي تتصف عندها علاقاتك بالشراكة، كما تم وصفها في نموذج التفاعل بين القائد والعضو.

ويمكن أن تعبأ الاستبانة من قبل القائد أو التابع. ففي دور القائد يمكنك أن تعبئ الاستبانة مرات عديدة، حتى يمكنك عمل تقييم لجودة العلاقات بينك وبين كل فرد من أتباعك. وفي دور التابع يمكنك أن تكمل الاستبانة استناداً إلى القائد (أو القادة) الذين ترفع تقاريرك إليهم.

تفسير الدرجات:

وعلى الرغم من أن علاقة التفاعل بين القائد والعضو رقم (٧) هي الأكثر استخداماً من قِبل الباحثين لاكتشاف الأسئلة النظرية، فإنه يمكن استخدامها أيضاً لتحليل قيادتك. والدرجات التي تحصل عليها طبقاً لعلاقة التفاعل بين القائد والعضو رقم (٧) يمكن تفسيرها باستخدام الخطوط العريضة التالية:

عالٍ جداً = ٣٠ - ٣٥

عالٍ = ٢٥ - ٢٩

متوسط =٢٠ - ٢٤

منخفض = ١٥ - ١٩

منخفض جداً = ٧ - ١٤

وتشير الدرجات المرتفعة إلى علاقات تفاعلية قوية وعالية الجودة بين القائد والعضو (أي أعضاء المجموعة الداخلية)، في حين تشير الدرجات المنخفضة إلى أشكال تفاعلية متدنية الجودة (أي أعضاء المجموعة الخارجية).

SOURCE: Reprinted from Leadership Quarterly, 6,G. B. Graen and M. Uhl - Bien, «Relationship - Based Approach to Leadership: Development of Leader - Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi - Level Multi - Domain Perspective,» 219 - 247. Copyright © 1995 with permission from Elsevier Science.

الملخص:

منــذ ظهورها لأول مرة قبل أكثر من ٣٠ عاماً تحت عنوان (نظرية الربط الثنائي الرأسي)، كانــت وما زالت نظرية التفاعل بين القائــد والعضو من أكثر المداخل القيادية بحثاً. وتنظر نظرية التفاعل بين القائد والعضو إلى القيادة على أنها عملية ترتكز على التفاعلات بين القادة والأتباع. وهي تجعل من العلاقة بين القائد والعضو النقطة المحورية في عملية القيادة.

وفي الدراســات الأولى لنظريــة التفاعل بين القائد والعضو، كان يُنظــر إلى علاقة القائد بوحــدة العمل كله على أنها سلســلة من ثنائية رأســية تصنفان بأنهما نوعــان مختلفان. والـثنائيــة بــين القائد والعضو والتي تســتند إلى علاقــات الدور كانت تســمى المجموعة الداخلية التابعة للقائد، وتلك التي كانت تستند إلى الجانب الرسمي للوظيفة كانت تسمى المجموعــة الخارجية. ويُعتقد أن الأتباع يصبحون أعضــاء في المجموعة الداخلية بناء على قدرتهم على التكيف مع القائد، وما إذا كانوا يرغبون في توسيع مسؤولياتهم. والأتباع الذين يحافظون فقط على العلاقات الهرمية الرســمية مــع قائدهم يصبحون أعضاء في المجموعة الخارجيــة. وبينما يتلقى أعضاء المجموعة الداخلية نفوذاً وفرصاً ومكافآت إضافية، يتلقى الأعضاء في المجموعة الخارجية المزايا المحددة للوظيفة.

والدراســات التالية لنظرية التفاعل بين القائد والعضو كانــت موجهة نحو كيفية تأثير أشكال التفاعل بين القائد والعضو في أداء المنظمة. ولقد وجد الباحثون أن أشكال التفاعل ذات الجودة العالية بين القادة والأتباع قد حققت نتائج إيجابية (أي: تسرباً وظيفياً متدنياً، والتزامــاً تنظيمياً مرتفعاً، وتقدماً وظيفياً أكبر). وبشــكل عام، حدد الباحثون بأن أشــكال التفاعل الإيجابية بين القائد والعضو أدت إلى شــعور أفضل بالنسبة للأتباع، والقيام بالمزيد، ومساعدة المنظمة على التطور.

والتركيز في البحــوث الحديثة في نظرية التفاعل بين القائد والعضو على صناعة القيادة. وهــي تؤكد أن القادة ينبغــي أن يحاولوا تطوير تفاعلات عالية الجودة مع جميع أتباعهم.

وتتطـور صناعة القيادة بمرور الوقت، وتشـتمل عـلى مرحلة الغربة، ومرحلـة التعارف، ومرحلة الشراكة. ومن خلال القيام بالمسؤوليات الجديدة للأدوار، يتحرك الأتباع من خلال هذه المراحل الثلاث لتطوير علاقات شراكة ناضجة مع قادتهم. وهذه الشراكات التي تتميز بدرجـة عالية من الثقة والاحترام والإلزام المتبـادل بعضهم مع بعض تحقق عوائد إيجابية للأفراد أنفسهم، كما أنها تساعد أيضاً في إدارة المنظمة على نحو أكثر فعالية.

وهناك العديد من الخصائص الإيجابية لنظرية التفاعل بين القائد والعضو، منها:

أولاً - أن نظريـة التفاعـل بـين القائد والعضو هـي مدخل وصفي قـوي يبين كيفية استخدام القادة لبعض الأتباع (أعضاء المجموعة الداخلية) أكثر من غيرهم (أعضاء المجموعة الخارجية) لتنفيذ أهداف المنظمة بفعالية.

ثانياً - أن نظرية التفاعل بين القائد والعضو فريدة في أنها - على عكس المداخل الأخرى - تجعـل العلاقة بين القائد والعضو النقطة المحورية لعملية القيادة. وارتباطاً بهذه النقطة، فنظريـة التفاعل بـين القائد والعضو جديـرة بالاهتمام لأنها توجـه اهتمامنا إلى التواصل الفعال في العلاقات بين القائد والعضو.

ثالثـاً - أن نظريـة التفاعل بين القائد والعضو يدعمها الكثير من الدراسـات التي تربط أشكال التفاعل العالية الجودة بين القائد والعضو بالمحصلات الإيجابية للمنظمة.

وهناك أيضاً جوانب سلبية في النظرية التفاعلية بين القائد والعضو، منها:

أولاً - أن نظريـة التفاعل بين القائد والعضـو تتجه ضد مبادئنا في الإنصاف والعدالة في بيئة العمل، من خلال اقتراح أن بعض أعضاء وحدة العمل يتلقون اهتماماً خاصاً، لا يتلقاه أعضاء آخرون. وأشـكال عدم المسـاواة المدركة التي يوجدها استخدام المجموعة الداخلية يمكن أن يكون لها تأثير مدمر على مشاعر أعضاء المجموعة الخارجية واتجاهاتهم وسلوكهم.

ثانيـاً - أن نظرية التفاعل بين القائد والعضو تؤكد أهميـة التفاعل بين القائد والعضو، ولكنهـا تفشـل في أن توضح التعقيدات المتعلقة بكيفية إيجـاد التفاعلات العالية الجودة. وعـلى الرغم من أن النموذج يعزز بناء الثقة والاحترام والالتزام في العلاقات، إلا أنه لا يبين تماماً كيفية حدوث ذلك.

ثالثاً - هناك أسئلة تتعلق بما إذا كان المقياس الأساسي لنظرية التفاعل بين القائد والعضو تم تطويره بدرجة مقنعة لقياس تعقيدات القيادة.

المراجع:

Anand, S., Hu, J., Liden, R. C., & Vidyarthi, P. R. (201 1). Leader-member exchange: Recent research findings and prospects for the future. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, G. Jackson, B. Uhl-Bien (Eds.), The SAGE handbook ofleadership (pp. 3 1 1-325). London, UK: Sage.

Atwater, L., & Carmeli, A. (2009). Leader-member exchange, feelings of energy, and involvement in creative work. Leadership Quarterly, 20, 264-275.

Dansereau, F., Graen, G. B., & Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. Organizational Behavior and Human Performance, 13, 46-78.

Graen, G. B., & Cashman, J. (1975). A role-making model ofleadership in formal organizations: A developmental approach. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), Leadership frontiers (pp. 143-166). Kent, OH: Kent State University Press.

Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. In B. Staw & L. L. Cumming (Eds.), Research in organizational behavior (Vol. 9, pp. 175-208). Greenwich, CT: JAI.

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1991). The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributions: Toward a theory of leadership making. Journal of Management Systems, 3(3), 33-48.

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 2 5 years: Applying a multi-level, multi-domain perspective. Leadership Quarterly, 6(2), 219-247.

Harris, K. J., Wheeler, A. R., & Kacmar, K. M. (2009). Leader-member exchange and empowerment: Direct and interactive effects on job satisfaction, turnover intentions, and performance. Leadership Quarterly, 20, 371-382.

Harter, N., & Evanecky, D. (2002). Fairness in leader-member exchange theory: Do we all belong on the inside? Leadership Review, 2(2), 1-7.

Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchange. Journal of Applied Psychology, 78, 662-674.

McClane, W. E. (1991). Implications of member role differentiation: Analysis of a key concept in the LMX model of leadership. Group 6 Organization Studies, 1 6(1), 102-1 1 3.

Nahrang, J. D., Margeson, R. P., & Ilies, R. (2009). The development of leadermember exchanges: Exploring how personality and performance influence leader and member relationships over time. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 1 08, 256-266.

Scandura, T. A. (1999). Rethinking leader-member exchange: An organizational justice perspective. Leadership Quarterly, 10(1), 2 5-40.

Schriesheim, C. A., Castro, S. L., & Cogliser, C. C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. Leadership Quarterly, 10, 6 3-1 1 3.

Schriesheim, C. A., Castro, S. L., Zhou, X., & Yammarino, F. J. (2001). The folly of theorizing «A» but testing «B»: A selective level-of-analysis review of the field and a detailed leader-member exchange illustration. Leadership Quarterly, 12, 5 1 5-55 1.

Uhl-Bien, M., Maslyn, J., & Ospina, S. (2012). The nature of relational leadership: A multitheoretical lens on leadership relationships and processes. In D. V. Day & J. Antonakis (Eds.), The nature of leadership (2nd ed., pp. 289-330). Thousand Oaks, CA: Sage.

Yuki, G. (1994). Leadership in organizations (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

الفصل التاسع
النظرية التحويلية

الوصف:

يعـد المدخل التحويلي في القيــادة أحد المداخل المعاصرة الذي ركــزت عليه الكثير من البحــوث منذ أوائــل الثمانينيات. وفي الواقع فقد ازداد شــيوعه منذ صدور الطبعة الأولى لهـذا الكتــاب. والقيادة التحويلية تعد جـزءاً من طروحات «القيــادة الجديدة» (بريمان Bryman، 1992)، حيــث تعطــي اهتماماً أكبر للبعد الكاريزمــي والعناصر المؤثرة الأخرى في القيادة. وفي دراســة للمحتوى لبحوث نشرت في مجلة «القيادة» ربع الســنوية قام بها كل مــن Low و Gardner (2001) وجدا أن عدد البحوث والإشــارات المرجعية في الحقل ارتفعت بشــكل كبير، ليس فقط في الحقول التقليدية مثل الإدارة وعلم النفس الاجتماعي وإنما في حقول أخرى مثل التمريض والتعليم والهندســة الصناعية. ويرى Bass و Rigglo (٢٠٠٦) أن شــعبية القيادة التحويلية يمكن أن تكون بســبب تركيزها على جوهر التحفيز وتطوير التابعــين، حيث يمثل ذلك في الوقت الحاضر احتياجات جماعات العمل متمثلة في التشــجيع والتمكين في الأوقات غير المســتقرة. من الواضح أن العديد من الباحثين يقومون بدراسة القيادة التحويلية، ولذلك فإنها تحتل مكانة مركزية في بحوث القيادة.

وكما يشــير اســمها، فالقيادة التحويلية هي العملية التي تغــير الأفراد وتحولهم، وهي تركــز على القيم والأخــلاق والمعايير والأهداف طويلة الأجل. وتشــتمل القيادة التحويلية على تقييم دوافع الأفراد وإشباع حاجاتهم ومعاملتهم بإنسانية. وهي عملية تندرج ضمن القيادة ذات الصبغة الكاريزمية والرؤية المستقبلية.

والقيادة التحويلية مدخل شــمولي يمكن اســتخدامه لوصف مدى واســع من القيادة، من المحاولات الدقيقة للتأثير في الأتباع على المســتوى الفردي إلى المحاولات الأكثر اتســاعاً للتأثــير في المنظمات كلهــا والثقافات بأكملها. وعلى الرغم مــن أن القائد التحويلي يلعب دوراً محورياً في التعجيل في حدوث التغيير، إلا أن الأتباع والقادة يرتبط كل منهم بالآخر في العملية التحويلية.

تعريف القيادة التحويلية:

تمــت صياغة مصطلــح «القيادة التحويليــة» لأول مرة من قبــل داونتون(Downton 1973)؛ إلا أن ظهــوره مدخلاً مهــماً في القيادة بدأ مع العمل الكلاســيكي الذي قدمه عالم الاجتماع الســياسي جيمس ماكجريجــر بيرنــز James MacGregor Burns تحت عنوان «القيادة» عام ١٩٧٨. وقد حاول بيرنز في عمله أن يربط بين دوري القيادة والتبعية، وكتب عــن القــادة بوصفهم أفراداً يتحكمــون في دوافع الأتباع لكي يتمكنــوا من تحقيق أهداف القادة والأتباع (ص ١٨). والقيادة عند بيرنز تختلف تماماً عن استخدام القوة لأنه لا يمكن فصلها عن حاجات الأتباع.

ويميز بيرنز بين نوعين من القيادة: التبادلية والتحويلية. فالقيادة التبادلية تعني مجموعة من النماذج القيادية التي تركز على التبادلات التي تجري بين القادة وأتباعهم. فالسياسيون الذيــن يفوزون بأصوات الناخبين من خلال إعطائهم وعوداً بعدم فرض ضرائب جديدة إنما يســتخدمون القيادة التبادلية. وبالمثل، فالمديرون الذين يرقون الموظفين الذين يتجاوزون أهدافهم إنما يستخدمون القيادة التبادلية. وفي الفصل الدراسي، يستخدم المدرسون القيادة التبادلية حينما يمنحون طلابهم درجات مقابل عمل ما قاموا به. فالبعد التبادلي في القيادة التبادلية شائع جداً، ويمكن ملاحظته في العديد من المستويات في جميع أنواع المنظمات.

وفي مقابل القيادة التبادلية، تعني القيادة التحويلية العملية التي يشترك فيها الفرد مع الآخرين، ويكوّن روابط ترفع من مســتوى الدافعية والأخلاق عنــد كل من القائد والتابع. وهــذا النوع من القــادة يلبي حاجات الأتبــاع ودوافعهم، ويحاول مســاعدة الأتباع على الوصــول إلى أقصى قدراتهم. ويشــير بيرنز إلى موهنداس غاندي بوصفه نموذجاً كلاســيكياً للقيادة التحويلية. فغاندي رفع آمال ومطالب الملايين من شــعبه، وهو نفســه تغير خلال العملية. أما المثال الآخر للقيــادة التحويليــة فيمكن ملاحظته في حيــاة رايــان وايت Rayan White. فرايان وايت زاد من وعي الشعب الأمريكي بالإيدز، وفي أثناء هذه العملية أصبح المتحــدث الرئيس لزيــادة الدعم الحكومي لأبحاث الإيدز. وفي عــالم المنظمات، فإن مثال القيادة التحويلية يمكن أن يكون المدير الذي يحاول تغيير القيم التنظيمية المشتركة لشركته ليعكس معياراً أكثر إنســانية وعدالة. ومن الممكن في أثناء العملية أن يصل المدير والأتباع إلى مجموعة من القيم الأخلاقية أقوى وأعلى من القيم السابقة.

وبمــا أن التصور الذي طرحه Burns (1978) للقيادة التحويلية يتضمن رفع المســتوى

الأخلاقي لدى الآخرين، فإنه من الصعوبة استخدام هذا المصطلح لوصف قادة مثل أدولف هتلر الذي كان يقوم بعملية تحول لكنه تحول سلبي. وللتعامل مع هذه الإشكالية فقد ميز Bass (١٩٩٨) القادة الاستغلاليين والمغرمين بالسلطة وقيمتهم الأخلاقية مشوهة. ويعد هـذا النوع قيـادة مصلحية، حيث يكون التركيز على اهتمامـات القائد وليس على مصالح الآخرين (Bass & steidlmeier,1999). القيادة التحويلية الأصلية هي القيادة الاجتماعية التـي تهتم بالمصلحـة العامة. والقادة التحويليون الاجتماعيـون يضحون بمصالحهم لأجل مصالح الآخرين (Howell & Avolio, 1993).

ولتبسيط التعقيدات المحيطة «بالسمو الأخلاقي» كعنصر من عناصر القيادة التحويلية الأصلية عـلى الأفراد التابعين والجماعات. وطرحوا افتراض بـأن القيادة التحويلية الأصلية تؤثـر إيجاباً على الهوية الأخلاقية والمشـاعر الأخلاقية لدى التابعـين وهذا بدوره يقود إلى اتخـاذ قرارات أخلاقية وأفعال أخلاقية من قبل التابعين. كـما افترض الباحثون أن القيادة التحويليـة الأصلية ترتبـط إيجاباً بالمحيط الأخلاقـي للجماعة واتخاذ القـرارات والأفعال الأخلاقية. وهناك حاجة في المستقبل لاختبار هذه الفرضيات لهذا النموذج.

القيادة التحويلية والكاريزما:

في الوقـت الذي صدر فيـه كتاب بيرنز تقريباً، نشر هاوس House في عام ١٩٧٦ نظرية القيادة الكاريزميـة. ومنذ نشرها، حظيت بالكثير من اهتمام الباحثين، وهي توصف غالباً بطرق تجعلها شبيهة بالقيادة التحويلية، إن لم تكن مرادفة لها.

وتم اسـتخدام مفهوم «الكاريزما» في البداية لوصف أشخاص منفردين يملكون خصائص تمكنهـم من القيام بأشـياء غير عادية. ولقد قدم فيـبر Weber (١٩٤٧) تعريفاً يعد الأكثر شهرة للكاريزما، حيث قال: إنها خصائص شخصية خاصة تمنح الشخص قدرات فوق بشرية أو استثنائية، ولا يملكها سوى القليلين من البشر، وهي هبة من السماء، وتؤدي إلى معاملة الشـخص على أنه قائد. وعلى الرغم من تأكيد فيبر على الكاريزما بوصفها صفة للشخصية، إلا أنه أقر أيضاً بالدور المهم الذي يلعبه الأتباع من أجل تحقق الكاريزما لدى هؤلاء القادة (برايان، ١٩٩٢؛ هاوس، ١٩٧٦).

ويشير هاوس في نظريته حول القيادة الكاريزمية إلى أن القادة ذوي الصفات الكاريزمية إنمـا يتصرفون بطرق فريدة ذات تأثيرات كاريزمية، خاصة في أتباعهم (انظر الجدول ٩-١).

وبالنسـبة لهاوس تشتمل عنده الخصائص الشـخصية للقائد ذي الصفات الكاريزمية على سـيطرة القائد والرغبة القويـة في التأثير في الآخرين، والثقة في النفس، وعلى شـعور قوي بالقيم الأخلاقية الذاتية.

إضافة إلى بروز خصائص شـخصية معينة، يمارس القادة الكاريزميون أنواعاً معينة من السلوك:

أولاً - يعـد القادة نماذج أدوار قوية بالنسـبة للمعتقدات والقيم التي يريدون أتباعهم أن يتبنوها. وعلى سـبيل المثال، فقد دافع غاندي عن عدم العنف وكان نموذجاً لدور رائع في العصيان المدني.

ثانياً - يبدو القادة الكاريزميون ذوي اقتدار بالنسبة لأتباعهم.

ثالثاً - يبين القادة الأهداف الإيديولوجية ذات البعد الأخلاقي. ويعد الخطاب الشـهير لمارتن لوثر كينج «لديّ حلم» مثالاً لهذا النوع من السلوك الكاريزمي.

رابعـاً - يطرح القادة الكاريزميون توقعات عالية بالنسـبة للأتبـاع، ويبدون ثقتهم في قدرات الأتباع على تلبية تلك التوقعات. ويتمثل تأثير هذا السـلوك في زيادة شعور الأتباع بالتحدي والثقة بالنفس (أفوليو وجيبونز، ١٩٨٨)، وهذا بدوره يزيد من أدائهم.

خامسـاً - يثير القـادة الكاريزميون دوافـع ذات علاقة بالمهام لـدى الأتباع، والتي من الممكن أن تتضمن التبني أو القوة أو الاحترام. وعلى سبيل المثال، ناشد جون ف. كينيدي القيم الإنسـانية لدى الشـعب الأمريكي حينما قال: «لا تسـأل عما قدمه بلدك لك؛ ولكن اسأل ماذا يمكنك أن تقدمه لبلدك».

وطبقـاً للنظرية الكاريزمية عند هاوس، هناك تأثيرات عديدة تعد هي النتيجة المباشرة للقيادة الكاريزمية، وهي تتضمن ثقة التابع في أيديولوجية القائد، والتشـابه بين معتقدات الأتبـاع ومعتقدات القادة، والقبول المسـلم به للقائد، والشـعور العاطفي نحوه، وإذعان الأتبـاع، والتماثل معه، والمشـاركة العاطفية في أهدافه، وعلو أهـداف الأتباع، وثقة التابع في تحقيـق الأهـداف. وبالاتسـاق مع فيبر، يقر هـاوس بأن من المرجـح أن تحدث هذه التأثـيرات الكاريزمية في الظروف التي يشـعر فيها الأتباع بالكـرب، لأن الأتباع في مواقف الشدة يتطلعون إلى القادة ليخرجوهم من الصعوبات التي يمرون بها.

ولقد اتسعت النظرية الكاريزمية لهاوس ونُقحت بمرور السنوات (انظر كونجر وكانونجو،

١٩٩٨). وتعـد إحدى المراجعات الرئيسـة للنظرية التي قام بها شـامير Shamir وهاوس House وآرثر Arthur (١٩٨٣)، حيث قالوا: إنه من البديهي أن القيادة الكاريزمية تحول المفاهيـم الذاتيـة للأتباع، وتحاول ربط هويـة الأتباع بالهوية الكلية للمنظمة. ويشـكل القـادة الكاريزميون هذا الارتباط من خلال التركيز على المكافآت المرتبطة بالعمل وتهميش المكافآت الخارجية، على أمل أن الأتباع سوف ينظرون إلى العمل على أنه تعبير عن أنفسهم. ويعبر القادة خلال العملية عن توقعات عالية للأتباع، ويسـاعدونهم على الإحساس بالثقة بالنفس، والتماسك الذاتي. ومجمل القول، فإن القيادة الكاريزمية تعمل لأنها تربط الأتباع ومفاهيمهم الذاتية بهوية المنظمة.

جدول (٩-١)

الخصائص الشخصية والسلوكية، والتأثيرات في أتباع القيادة الكاريزمية

خصائص الشخصية	السلوكيات	التأثيرات في الأتباع
- مسيطر	- يضع نموذجاً قوياً للدور	- يثق في أيديولوجية القائد
- الرغبة في التأثير	- يظهر القدرة	- تشابه الاعتقاد بين القائد والتابع
- واثق	- يحدد الأهداف	- القبول المسلم به
- قيم قوية	- يعمل لتحقيق التوقعات العالية	- الإعجاب بالقائد
	- يعبر عن الثقة	- الطاعة
	- يستثير الدوافع	- التماثل مع القائد
		- المشاركة العاطفية
		- تعزيز الأهداف
		- زيادة الثقة

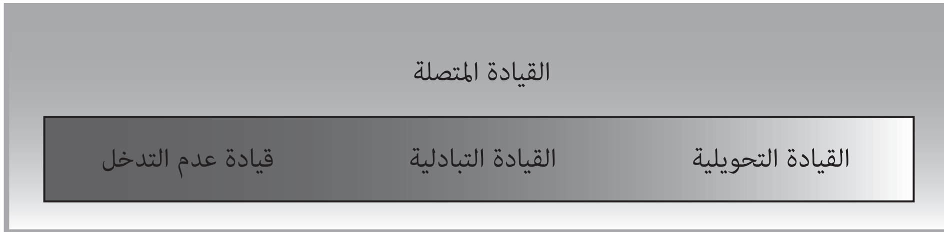
نموذج القيادة التحويلية:

في منتصـف الثمانينيات من القرن العشرين قدم باس Bass (١٩٨٥) نسـخة موسـعة ومنقحة للقيادة التحويلية تعتمد على الأعمال السـابقة التي قدمها بيرنز (١٩٧٨) وهاوس (١٩٧٦) ولكن لا تنسجم تماماً معها. ولقد وسَّع باس في مدخله من عمل بيرنز حيث أعطى المزيـد من الاهتـمام لحاجات الأتباع وليس لحاجـات القادة، وذلك من خـلال اقتراح أن القيادة التحويلية يمكن أن تنطبق على المواقف التي ليست مخرجاتها إيجابية، ومن خلال

النظر إلى القيادة التبادلية والتحويلية كسلسلة متصلة واحدة (انظر الشكل ٩-١)، وليس كسلسلتين منفصلتين (يامارينو، ١٩٩٣). ولقد وسَّع باس من عمل هاوس بإعطاء العناصر العاطفية والأصول الكاريزمية مزيداً من الاهتمام، ومن خلال القول بأن الكاريزما تعد شرطاً ضرورياً ولكن ليس كافياً للقيادة التحويلية (يامارينو، ١٩٩٣).

ويفيد باس (١٩٨٥) بأن القيادة التحويلية تحفز الأتباع على بذل أكثر مما هو متوقع من خلال القيام بما يأتي: (أ) رفع مستوى وعي الأتباع بأهمية وقيمة الأهداف المحددة والمثالية، (ب) حث الأتباع على تغليب مصلحة الفريق أو المنظمة على مصالحهم الشخصية، (ج) تحفيز الأتباع للاهتمام بالحاجات ذات المستوى الأعلى (ص ٢٠). والتوسع في ديناميكيات العملية التحويلية موجود في نموذج «القيادة التحويلية والتبادلية» (باس، ١٩٨٥، ١٩٩٠؛ باس وأفوليو Bass and Avolio، 1993، 1994). وقد قام أفوليو بتقديم توضيح إضافي للنموذج في كتابه الأخير تحت عنوان: «التطوير الكامل للقيادة: بناء القوى الحيوية في المنظمات (١٩٩٠) Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations».

شكل (٩-١)



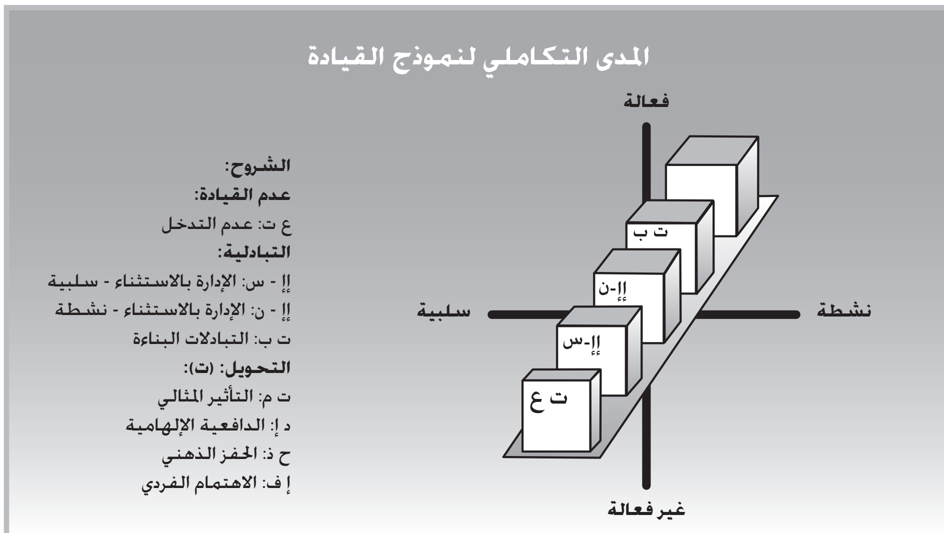
وكما يتضح من الشكل (٩-٢)، فإن نموذجي القيادة التحويلية والتبادلية يجسدان سبعة عوامل مختلفة. وهذه العوامل مشروحة أيضاً في «المدى الكامل لنموذج القيادة»، الذي يعرضه الشكل (٩-٣). ومناقشة كل عامل من هذه العوامل السبعة يساعد في توضيح نموذج باس. وسوف تنقسم هذه المناقشة إلى ثلاثة أجزاء: العوامل التحويلية (٤)، والعوامل التبادلية (٢)، وعامل عدم القيادة غير التبادلي (١).

الشكل (٩-٢)

عوامل القيادة

القيادة التحويلية	القيادة التبادلية	قيادة عدم التدخل
العامل الأول:	**العامل الخامس:**	**العامل السابع:**
ـ التأثير المثالي.	ـ المكافأة المشروطة.	عدم التدخل
العامل الثاني:	ـ التعاملات البناءة	غير تبادلي
ـ الدافعية الإلهامية.	**العامل السادس:**	
العامل الثالث:	ـ الإدارة بالاستثناء	
ـ الحفز الذهني.	ـ نشط وساكن (إيجابي - سلبي)	
العامل الرابع:	ـ التعاملات التصحيحية.	
ـ الاهتمام الفردي.		

الشكل (٩-٣)



SOURCE: B. M. Bass and B. J. Avolio (1994). Used with permission of the author.

عوامل القيادة التحويلية:

تهتم القيادة التحويلية بأداء الأتباع، وبتطوير قدراتهم إلى الحد الأقصى (أفوليو، ١٩٩٩؛ بـاس، وأفوليـو، ١٩٩٠أ). والأفراد الذين يظهرون القيادة التحويليـة غالباً ما يكون لديهم مجموعـة قوية من القيم والمثـل الداخلية، وفاعلية في تحفيز الأتبـاع للدفاع عن المصالح العامة الخيرة وليس مصالحهم الذاتية (كوهنرت Kuhnert، 1994).

التأثير المثالي:

يسـمى العامل الأول (١) «بالكاريزما أو التأثير المثالي». وهو يصف القادة الذين تمثل تصرفاتهـم أدواراً نموذجية لأتباعهم؛ ويتمثل الأتباع هؤلاء القـادة، ويرغبون في محاكاتهم بدرجة كبيرة. وعادة ما يكون لدى هؤلاء القادة معايير عالية جداً للسلوك الأخلاقي، ويمكن الاعتـماد عليه للقيـام بالشيء الصحيح، ويكن لهم الأتباع احترامـاً عظيماً، وغالباً ما يثقون فيهم إلى حد بعيد. ويزود هؤلاء القادة الأتباع برؤية وشعور بالرسالة.

ويقـاس عامل التأثير المثالي من خلال عاملين: عنصر الصفات، ويقصد به صفات القادة من وجهة نظر التابعين. أما العامل الثاني فهو العنصر السلوكي، ويقصد به سلوكيات القادة من وجهة نظر التابعين.

ويصـف عامل الكاريزما في جوهره الأفـراد الخاصين الذين يجعلون الآخرين يرغبون في اتباع الرؤى التي يطرحونها. ويعد نيلسـون مانديلا (أول رئيس غير أبيض لجنوب أفريقيا) من بين الأشـخاص الذين تمثل قيادتهـم عامل الكاريزما؛ ويُنظـر إلى مانديلا على أنه قائد لديـه معايير أخلاقية عالية، وذو رؤية أدت إلى حدوث التغير الهائل في الكيفية التي يرغب الشعب الجنوب أفريقي أن يحكم بها. وبصفاته الكاريزمية واستجابة الشعب لها استطاع مانديلا تحويل أمة بأكملها.

الدافعية الإلهامية:

يطلق على العامل الثاني « الدافعية الإلهامية». يصف هذا العامل القادة الذين يوحدون الأتبـاع بتوقعات عاليـة، ويلهمونهم من خلال تحفيزهم لكي يلتزموا بالرؤية المشـتركة في المنظمـة ويصبحوا جزءاً منها، وعند تطبيق هذه الرؤية يسـتخدم القـادة الرموز والتودد العاطفـي لتركيـز جهود أعضـاء المجموعة من أجـل تحقيق أكثر مـما يحققون من خلال

اهتمامهم الذاتي. وهذا النوع من القيادة يعزز روح الفريق. ويمكن أن يكون أحد الأمثلة على هــذا العامل مدير المبيعات الذي يحفز موظفي المبيعات لديه لكي يتفوقوا في عملهم من خلال الكلمات والعبارات التشجيعية التي تعبر بوضوح عن الدور الأساسي الذي يلعبونه في التطور المستقبلي للشركة.

الحفز الذهني:

يتمثــل العامل الثالــث في «الحفز الذهنــي» intellectual stimulation، ويشــير إلى القيادة التي تعمل على تحفيز الأتباع لكي يكونوا مبدعين ومبتكرين، ومتحدين لمعتقداتهم ولقيمهــم، وللمعتقــدات والقيــم التي يتبناها القائد والمنظمة. ويســاند هــذا النوع من القيادة الأتباع في محاولاتهم تبني أســاليب وطرق جديدة، ويطور أساليب مبتكرة للتعامل مــع القضايا التنظيمية، ويُنمي تفكير الأتباع للاعتماد على أنفســهم لحل المشــكلات التي يواجهونهــا. ومن الأمثلــة على هذا النوع مــن القيادة مدير الشركة الذي يشــجع جهود العاملين الفردية لتطوير طرق فريدة لحل المشكلات التي تسبب تدنياً في الإنتاج.

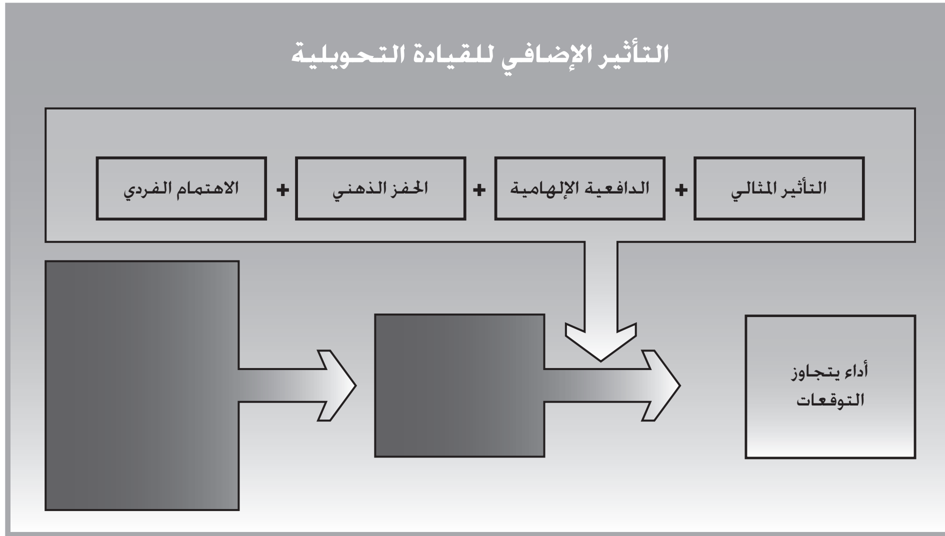
الاهتمام الفردي:

يســمى العامل الرابع مــن العوامل التحويلية «الاهتمام الفــردي». وهذا العامل يمثل القادة الذين يوفرون المناخ المســاند الــذي ينصتون فيه بعناية لحاجــات الأتباع الفردية. ويتصرف القادة كالمدربين والمستشــارين في أثناء محاولتهم مســاعدة الأفراد في أن يحققوا ذواتهم. وقد يســتخدم هؤلاء القادة التفويض وسيلة لمساعدة الأتباع على النمو من خلال التحديات الشخصية. ومثال هذا النوع من القيادة المدير الذي يقضي الوقت وهو يتعامل مع كل موظف من الموظفين باهتمام خاص. وقد يظهر القائد مشاعر قوية بالنسبة لبعض الموظفين، في حين يحظى الآخرون بتوجيهات ذات درجة عالية من التحديد.

وتنتــج القيادة التحويلية في جوهرها تأثيرات أكبر مــما تقدمه القيادة التبادلية (انظر الشــكل ٩-٤). وبينــما تؤدي القيادة التبادلية إلى نتائج متوقعــة، تؤدي القيادة التحويلية إلى أداء يفــوق بكثير ما هو متوقع. ومن خلال تحليل المضمون لـ ٣٩ دراســة في الأدبيات التحويلية، وجد لوي وكروك وشــيفازوبرامانيام Sivasubramaniam (١٩٩٦)، على ســبيل المثال، إن الأفراد الذين يتصفون بالقيادة التحويلية كان يُنظر إليهم على أنهم قادة فاعلون يحققون نتائج عمل أفضل بالمقارنة مع الأفراد الذين يتصفون بالقيادة فقط. وكانت هذه

النتائج صحيحة بالنســبة للقادة في المستوى العالي وفي المستوى المنخفض، وكذلك صحيحة بالنســبة للقادة في الأجهزة العامة وفي الأجهزة الخاصــة. والقيادة التحويلية تحرك الأتباع لإنجــاز أكــثر مما يُتوقع منهم عــادة. فهم يصبحون محفزين بأن يســموا فوق مصالحهم الخاصة لصالح المجموعة أو المنظمة (باس وأفوليو، ١٩٩٠أ).

الشكل (٩-٤)



SOURCE: Adapted from B. M. Bass and B. J. Avolio, «The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team, and Organizational Development,» 1990a, Research in Organizational Change and Development, 4, 231-272.

عوامل القيادة التبادلية:

تختلف القيادة التبادلية عن القيادة التحويلية في أن القائد التبادلي لا يهتم باحتياجات الأتباع الفردية، ولا يركز على تطورهم الشخصي. فالقادة التباديلون يتبادلون الأشياء القيمة مع الأتباع للحصول على مكاســب شــخصية، وكذلك مكاســب بالنســبة للأتباع (كوهنرت، ١٩٩٤). والقــادة التباديلــون مؤثــرون؛ لأنه في صالــح الأتباع أن يقوموا بمــا يريده القائد (كوهنرت ولويس، ١٩٨٧).

المكافأة المشروطة:

يمثل العامل الخامس «المكافأة المشروطة»، العامل الأول من بين عاملي القيادة التبادلية (انظر الشكل ٨-٢). وتشير المكافأة المشروطة إلى عملية المبادلة بين القادة والأتباع، والتي يتــم فيها مبادلة مجهود الأتبــاع مقابل مكافآت معينة. وفي هذا النوع من القيادة، يحاول القائــد الحصول عــلى موافقة الأتباع على الحاجات التي يتعين القيــام بها، والمكافآت التي يتعين تقديمها لمن يقوم بتلك الحاجات. ومثال هذا النوع من التبادل هو الوالد/ أو الوالدة الذي يتفاوض مع طفله حول المدة التي يقضيها في مشاهدة التلفاز بعد العزف على البيانو. وثمة مثال آخر غالباً ما يحدث في البيئة الأكاديمية وهو أن العميد يتفاوض مع أستاذ إحدى الكليات حول عدد وجودة البحوث التي يحتاجها لكي يحصل على الترقية والتثبيت.

الإدارة بالاستثناء:

يطلق على العامل الســادس في هــذا النموذج «الإدارة بالاســتثناء»، ويعني القيادة التي تُعنى بالنقد التصحيحي، والتغذية الراجعة الســلبية، والتعزيز الســلبي. والإدارة بالاســتثناء تأخذ شــكلين: نشط وساكن. فالقائد الذي يستخدم الشكل النشط للإدارة بالاستثناء يراقب الأتباع عن قرب للبحث عن الأخطاء، أو المخالفات للقواعد، ومن ثم يتخذ الإجراء التصحيحي اللازم. ومثال الإدارة بالاستثناء النشطة يمكن إيضاحه من خلال أسلوب إدارة مشرف المبيعات الذي يراقب بصفة يومية كيفية تعامل الموظفين مع العملاء؛ ثم يقوم بسرعة بتصحيح التأخير الحاصــل في تقديم موظفي المبيعات الخدمات للعملاء كما هو محدد ســلفاً. والقائد الذي يســتخدم الشــكل الســاكن يتدخل فقط حين لا يتم تحقيق المعايير المطلوبة، أو بعد ظهور المشــكلات. ومثال الإدارة بالاســتثناء الساكنة يتضح في أسلوب قيادة المشرف الذي يمنح أحد الموظفين تقويم أداء ســيئ، دون أن يتحدث مع الموظف حول أدائه السابق. وفي الواقع، إن كلا نوعي الإدارة النشــط والســاكن يستخدمان أنماطاً تعزيزية أكثر ســلبية من نمط التعزيز الإيجابي الذي تم شرحه في العامل الخامس تحت عنوان المكافأة المشروطة.

عامل عدم القيادة:

عامــل عدم القيادة في النموذج يبتعد كثيراً عن القيادة التبادلية، ويمثل أنماطاً ســلوكية غير تبادلية.

مبدأ «عدم التدخل» Laissez Faire :-

يصف العامل الســابع القيادة التي تقع في أقصى الجانب الأيمن من السلســلة المتصلة للقيادة التبادلية - التحويلية (انظر الشــكل ٨-١). ويمثل هذا العامل غياب القيادة. وكما تقول العبارة الفرنســية، فإن القائد الذي يتبنى مبدأ «عدم التدخل» إنما يتبنى مدخل «دع الأمور تسير». وهذا القائد يتخلى عن المسؤولية، ويؤخر القرارات، ولا يقدم تغذية راجعة، ويبذل مجهوداً قليلاً لمســاعدة الأتباع على إشباع حاجاتهم. ولا يتفاعل مع الأتباع أو يبذل أي محاولة لمساعدتهم على التطور. ومثال القائد الذي يتبنى مبدأ «عدم التدخل» يمكن أن يكون رئيس أحد المصانع الصغيرة الذي لا يعقد اجتماعات مع المشرفين بالمصنع، ولا توجد لديه خطة طويلة المدى للشركة، ويقوم باتصالات محدودة مع الموظفين داخل المنظمة.

جوانب أخرى للنظرية التحويلية:

بالإضافة إلى عمل باس Bass، أســهم توجهان آخران من البحوث بطرق فريدة في فهمنا لطبيعــة القيــادة التحويلية، وهما: البحث الذي قام به بينيــس Bennis ونانوس Nanus (١٩٩٥)، والعمــل الــذي قام به تيــشي Tichy ودوفانــا DeVanna (١٩٨٦، ١٩٩٠). وقد كانت الأســاليب التي استخدمها هؤلاء الباحثون لجمع البيانات متشابهة تماماً، حيث قاموا ببســاطة بتحديد عدد من أعضاء مجالس الإدارة أو القادة في المؤسســات الكبيرة، ثم قاموا بإجراء مقابلات شخصية معهم، مستخدمين أسئلة مفتوحة تقريباً.

بينيس ونانوس Bennis and Nanus:

طرح بينيس ونانوس مجموعة من الأسئلة على ٩٠ قائداً مثل: ما نقاط القوة والضعف لديــك؟ مــا الأحداث الماضية التي كان لهــا أكبر التأثير في منهجك في القيــادة؟ ما النقاط الحرجــة في مجــرى حياتك العملية؟ ومن خــلال الإجابات التي قدمهــا القادة على هذه الأســئلة، قام بينيس ونانوس بتحديد أربع إســتراتيجيات مشــتركة بين القادة في المنظمات التحويلية.

أولاً - لقــد كان لدى القادة التحويليين «رؤية» مســتقبلية واضحة بالنســبة لمنظماتهم تتمثــل في مســتقبل جذاب وواقعي ومقنــع (بينيس ونانــوس، ١٩٩٥ ص ٨٩)، فقد كانت رؤيتهم في العادة واقعية وسهلة ونافعة ومولدة للطاقة والنشاط. وقد حاكت هذه الرؤية

الجذابة خبرات الأتباع وجعلتهــم داعمين للمنظمة. فعندما يكون لإحدى المنظمات رؤية واضحة، يكون من الســهل على الأفراد داخل المنظمة تعلم كيفية التأقلم مع الاتجاه العام للمنظمة، بل والمجتمع بصورة عامة. وهي تســهم في تمكينهم لأنهم يشــعرون بأنهم جزء مهــم من مشروع ذي قيمة (ص ٩٠-٩١). ولقــد أكد بينيس ونانوس أنه لكي تكون ناجحاً، فإن الرؤية ينبغي أن تبنى على ضوء احتياجات المنظمة بصفة عامة، ومتطلبات من هم في داخلها، وعلى الرغم من أن القادة يلعبون دوراً كبيراً في صياغة الرؤية، إلا أنها تنشأ من قبل كل من القادة والأتباع داخل المنظمة.

ثانياً - كان القادة التحويليون مهندسين اجتماعيين لمنظماتهم. وهذا يعني أنهم أوجدوا شكلاً أو صيغة للمعاني المشتركة التي حافظ عليها الأفراد داخل منظماتهم، وحددوا الاتجاه الذي حول قيم وأعراف منظماتهم. وفي حالات عديدة كان هؤلاء القادة قادرين على تعبئة الموظفين على قبول هوية جديدة للمجموعة أو فلسفة جديدة لمنظماتهم.

ثالثــاً - إن القادة التحويليــين أوجدوا «الثقة» في منظماتهم مــن خلال جعل مواقفهم الخاصــة معروفة بوضوح، ثم دافعــوا عنها. وللثقة علاقة بإمكانيــة التنبؤ بمواقف القائد والاعتماد عليه، حتى في المواقف غير المؤكدة. وبالنســبة للمنظمات، قام القادة ببناء الثقة مــن خلال تحديــد التوجهات، ومن ثم تنفيذها حتى في حالة كــون الرؤية تضمنت درجة عالية من عدم التأكد. ولقد وجد بينيس ونانوس (١٩٨٥) أنه عندما قام القادة بإرساء الثقة في المنظمة، فإن ذلك منح المنظمة إحساساً بالاستقامة مماثلة للهوية الصحية (ص ٤٨).

رابعاً - استخدم القادة التحويليون الانتشار الإبداعي للذات من خلال الاهتمام الإيجابي بها. ولقد عرف القادة نقاط قوتهم وضعفهم، وركزوا على نقاط قوتهم بدلاً من الانشــغال بنقاط ضعفهم. وعلى ضــوء وعيهم بقدراتهم، كان القادة الفاعلون قادرين على الانخراط في مهامهم وأهداف منظماتهم، وكانوا قادرين على دمج إحساســهم الذاتي في العمل الذي يقومــون به. كما وجد بينيس ونانوس أيضاً أن النظرة الإيجابية للذات من قبل القادة كان لهــا دور متبــادل مع الأتباع، حيث أوجد لدى الأتباع الشــعور بالثقــة والتوقعات العالية. فالقادة الذين شملتهم الدراسة كان لديهم التزام بالتعلم وإعادة التعلم؛ ولذلك كان هناك في منظماتهم تأكيد مستمر على التعليم.

تيشي ودوفانّا Tichy and DeVanna:

درس تيشي ودوفانا، شـأنهما في ذلك شأن ببينيس ونانوس، القيادة التحويلية لدى اثني عـشر مـن قدامى المديرين في شركات معظمها كبيرة الحجـم. وكان تيشي ودوفانا مهتمين بكيفيـة تغير المنظمات، وبكيفية تحولها. كما كانا بصفة خاصة مهتمين بكيفية قيام القادة بعملية التغيير.

وأراد تيـشي ودوفانـا أن يتعرفا على كيفية عمل القادة في ظل ظروف تتسـم بالتحدي جراء التغير التكنولوجي السريع، والتغيرات الاجتماعية والثقافية، وتزايد المنافسـة، وزيادة الاعتمادية الاقتصادية المتبادلة بين الدول. وقد أشـارت البيانات التي تم جمعها من خلال المقابـلات الشـخصية التي قاما بها بأن القادة يديرون التغـير في المنظمات من خلال ثلاث مراحل.

المرحلة الأولى: تتضمن هذه المرحلة إدراك الحاجة إلى التغيير، إذ توجد هناك نزعة لدى المنظـمات ولدى الأفراد فيها بالارتياح للوضع القائم ومقاومـة التغيير، والرغبة في الحفاظ على النظام القائم. ونتيجة لذلك، فقد لا يتم إدراك الحاجة إلى التغيير. والقادة التحويليون هم أدوات التغيير؛ فهم يحملون على عاتقهم مسـؤولية إيضـاح كيف أن التغيير في البيئة يمكن أن يؤثر إيجابياً أو سلبياً في كيفية عمل المنظمة.

ويشـير تيشي ودوفانا إلى أساليب عديدة يمكن أن تسـاعد المنظمات في زيادة انفتاحها على التغيير، منها: (١) تشجيع الاختلاف في الرأي، والسماح للموظفين بإبداء الرأي المخالف؛ (٢) تشجيع التقويم الموضوعي لمدى تحقيق المنظمة لأهدافها؛ (٣) تشجيع أعضاء المنظمة عـلى زيارة المنظمات الأخرى للحصول عـلى وجهات نظر بديلة لكيفية عمل المنظمة وحل المشكلات؛ (٤) تشجيع المنظمات على تقويم أدائها بناء على العديد من المؤشرات الاقتصادية وغير الاقتصادية ومقارنتها مع شركات أخرى باستخدام المؤشرات نفسها.

المرحلة الثانية: تتطلب هذه المرحلة في عملية التغيير إيجاد رؤية مسـتقبلية، فالرؤية المستقبلية تعمل نظرياً كخارطة طريق لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل، وكيف سيكون شـكلها (تيشي ودوفانا، ١٩٩٠ ص ١٢٨). وبالنسبة لتيشي ودوفانا، فإن الرؤية المستقبلية لا يقوم بتحديدها قائد واحد، وإنما هي نتيجة لصياغة وجهات النظر المختلفة داخل المنظمة. والجانب الرئيس لإيجاد رؤية مسـتقبلية ما هو إلا تطوير لرسـالة المنظمة التي تصف تلك الرؤية المستقبلية والقيم الضمنية بداخلها.

المرحلة الثالثة: في هذه المرحلة الأخيرة في تحويل المنظمات يتم جعل التغيير مؤسساتياً. ومــن أجل القيــام بذلك، فإن القادة بحاجة إلى التخلص من الهيــاكل القديمة وبناء هياكل أخــرى جديدة، وهم بحاجة إلى إيجاد تابعين مناســبين لتنفيذ الأفــكار الجديدة. والقضاء على الهياكل القديمة ربما يتطلب من القائد أن ينشئ تحالفات جديدة من الموظفين الذين سوف ينسجمون مع الرؤية المستقبلية الجديدة. وسوف يحتاج الأفراد في هذه العملية إلى المســاعدة من أجل إيجاد أدوارٍ جديدة للمنظمة، حيث إن الهياكل المختلفة الجديدة إنما صُممت لتعزيز التوجهات الجديدة للمنظمة.

كيف يعمل المدخل التحويلي؟

يعد المدخل التحويلي للقيادة منظوراً يقوم على أســاس عريض يشتمل على العديد من الأوجــه والأبعاد لعملية القيادة. وبصفة عامة، يصف المدخل التحويلي كيف يمكن للقادة القيــام بتطوير وتنفيذ التغييرات المهمة في المنظــمات. وعلى الرغم من أن الخطوات التي يتبعها القادة التحويليون ليست محددة إلا أنها تتخذ عادة الشكل التالي:

يقوم القادة التحويليون بمســاعدة الأتبــاع وتمكينهم من إحداث التغيير، وهم يحاولون الرفع من الوعي لدى الأفراد، وجعلهم يتعدون اهتماماتهم الخاصة لصالح الآخرين.

ولــكي يُحدث القادة التحويليون التغيير فإنهم يصبحون نماذجٍ قوية بالنســبة لأتباعهم، فهم يملكون منظومة متطورة من القيم الأخلاقية وشــعوراً راسخاً بالهوية (أفوليو وجيبونز، ١٩٨٨)، وواثقون بأنفســهم، وأكفاء، ومتحدثون بليغون، ويعبرون عن مُثل قويةٍ، ويصغون إلى تابعيهــم، ويتســامحون مع وجهات النظر المعارضة. ونتيجة لذلــك غالباً ما ينمو روح التعــاون بين القــادة التحويليين وتابعيهم، ويرغب الأتبــاع في تقليدهم لأنهم يتعلمون أن يثقوا فيهم ويؤمنوا بالأفكار التي ينادون فيها.

ومن الشــائع بالنســبة للقادة التحويليــين أن يكونوا رؤية مســتقبلية. وتظهر الرؤية المســتقبلية من مختلف الأفراد والوحدات داخل المنظمة. والرؤية المستقبلية هي النقطة المحوريــة للقيادة التحويلية. فهي تمنح القائد والمنظمة خارطة نظرية توضح الاتجاه الذي تســير نحوه قيادة المنظمة؛ وتمنح هوية المنظمة المعنى وتوضحها. وعلاوة على ذلك، فإن الرؤية المســتقبلية تعطي الأتباع إحساســاً بالهوية داخل المنظمة، وشعوراً كذلك بالفاعلية الذاتية (شامير وآخرون، ١٩٩٣).

ويتـصرف القادة التحويليـون كأدوات للتغيير، فهم الذيـن يبدؤونه ويقومون بتنفيذه داخل المنظمات، ويسـتمعون إلى وجهات النظـر المعارضة داخل المنظمة، وإلى التهديدات التي ربما تنشأ خارج المنظمة. وأحياناً يولد القادة أنفسهم عدم الاستقرار من خلال تشجيع التعبير عن وجهـات النظر أو القضايا المتعارضة، ومن خلال حالة عدم التأكد، يقوم القادة التحويليون بإحداث التغيير.

ويتطلب المدخل التحويلي أيضاً أن يصبح القادة مهندسين اجتماعيين. وهذا يعني أنهم يقومـون بتوضيح القيم والأعراف الناشـئة في المنظمة، وينخرطون في ثقافتها ويسـاعدون في تشـكيل معناهـا. والناس بحاجة إلى معرفـة أدوارهم، وإلى أن يفهمـوا كيف يكونون مسـاهمين في الأهداف الكبرى للمنظمـة. ويأتي القادة التحويليون في المقدمة في تفسـير وتشكيل المعاني المشتركة التي توجد داخل المنظمات.

نقاط القوة:

للمنهج التحويلي في مرحلة تطوره الحالية العديد من نقاط القوة، منها:

أولاً - لقد تم بحث القيادة التحويلية على نطاق واسـع ومن جوانب عديدة، من بينها سلسـلة من الدراسـات الكيفية لقـادة بارزين وقدامى المديرين بصفـة عامة، ومنظمات مشـهورة. كما كانت القيـادة التحويلية النقطة المحورية لمجموعـة كبيرة من البحوث في القيـادة منذ أن طرحت في السـبعينيات من القرن العشرين. وعلى سـبيل المثال، فالعدد الخاص مـن دورية القيادة الربع سـنوية Leadership Quarterly (العـدد الثالث لعام ١٩٩٣) كان مخصصـاً تماماً لتناول الكاريزما، وهي الجانب الرئيس للقيادة التحويلية. وكان هناك ما يزيد على ٢٠٠ أطروحة ورسالة دكتوراه ومشروع بحث تم إجراؤها باستخدام هذا المدخل.

ثانياً - إن للقيادة التحويلية جاذبية بدهية، فهي تصف كيف يكون القائد «في المقدمة» مدافعاً عن التغيير بالنسبة للآخرين؛ ويتلاءم هذا المفهوم مع الفهم السائد في المجتمع حول معنـى القيادة. والناس ينجذبون إلى القيادة التحويلية لأن لها معنى بالنسـبة لهم. وهي تناشد القائد بأن يقدم رؤية للمستقبل.

ثالثاً - تتعامل القيادة التحويلية مع القيادة على أنها عملية تحدث بين الأتباع والقادة. ولأن هـذه العمليـة تجمع بين حاجات كل مـن الأتباع والقادة، فإن القيادة ليسـت تماماً

مسؤولية القائد، ولكنها تنشأ عن التفاعل بين القادة والأتباع. حاجات الآخرين تعد رئيسية بالنسبة للقائد التحويلي. ونتيجة لذلك فالأتباع يحصلون على موقع ثابت في عملية القيادة لأن صفات الأتباع تعد أمراً أساسياً في نشوء العملية التحويلية (برايان، ١٩٩٢ ص ١٧٦).

رابعاً - يقدم المدخل التحويلي رؤية واسعة للقيادة تساند النماذج القيادية الأخرى. والعديد من نماذج القيادة تركز في الأساس على كيفية تبادل القادة المكافآت مقابل إنجاز الأهداف أي العملية التبادلية. ويوفر المدخل التحويلي صورة مكبرة للقيادة تشتمل ليس فقط على تبادل المكافآت، وإنما تشتمل على اهتمام القادة بحاجات الأتباع وتطورهم (أفوليو، ١٩٩٩؛ باس، ١٩٨٥).

خامساً - تؤكد القيادة التحويلية بشكل قوي على حاجات الأتباع وقيمهم وأخلاقهم. ويشير بيرنز (١٩٧٨) إلى أن القيادة التحويلية تشتمل على محاولات يقوم بها القادة بنقل الأفراد إلى معايير أعلى من المسؤولية الأخلاقية، ويشتمل ذلك على تحفيز الأتباع على عدم تغليب مصالحهم الذاتية على مصلحة الفريق، أو المنظمة أو المجتمع (هويل وأفوليو، ١٩٩٢؛ شامير وآخرون، ١٩٩٣). وهذا التركيز لمدخل القيادة التحويلية يعني أنها «إعلاء للأخلاق» (أفوليو، ١٩٩٩). لذلك فإن مدخل القيادة التحويلية يختلف عن مداخل القيادة الأخرى بأنه يتضمن بُعداً أخلاقياً رئيساً، ومن خلال التأكيد على هذا الجانب، فإن الاستخدام القسري للقوة من قبل أفراد مثل هتلر وجيم جونز وديفيد كورش يمكن استبعادها من نماذج القيادة.

أخيراً، هناك العديد من البراهين على أن القيادة التحويلية نموذج فاعل في القيادة (Yukl, ١٩٩٩). وفي دراسة نقدية للقيادة التحويلية والكاريزمية أكد Yukl أن القيادة التحويلية ترتبط بعلاقة إحصائية إيجابية برضا التابعين والتحفيز والأداء. وفي الدراسات التي اعتمدت على المقابلات الشخصية والملاحظة فقد تبين أن القيادة التحويلية فاعلة في ظروف مختلفة.

نقاط الضعف:

كما أن للقيادة التحويلية العديد من نقاط القوة، لها أيضاً نقاط ضعف، إحدى هذه النقاط هو أنها تفتقر إلى الوضوح في المفهوم، ولأنها تغطي مدى واسعاً، يشتمل على رؤية مستقبلية، تدعو للتحفيز والتغيير وبناء الثقة، فإنه من الصعوبة أن نحدد بوضوح حدود

القيادة التحويلية. وبصفة خاصة، أظهر البحث الذي قام به تراسي وهنكن (١٩٩٨) وجود تداخــل جوهري بين العناصر الأربعة (التأثير المثــالي، والحفز الذهني، والدافعية الإلهامية، والاهتمام الفردي)، بما يوحي بأن هذه الأبعاد ليست محددة بدقة. وعلاوة على ذلك، فإن حدود القيادة التحويلية غالباً ما تتداخل مع الطروحات المشــابهة في القيادة. وعلى سبيل المثال يبين برايان (١٩٩٢) أن القيادة التحويلية والكاريزمية غالباً ما يتم التعامل معها على أنهــا مترادفات، على الرغم من أن الكاريزما في بعض نمــاذج القيادة (أي باس، ١٩٨٥) تعد إحدى مكونات القيادة التحويلية. وبالمثل، فلقد وجد تراسي وهنكن أن القيادة التحويلية تتداخل مع الممارسات الإدارية الوسطى مثل: التوضيح والتحفيز وبناء الفريق.

وهناك صعوبة أخرى مع القيادة التحويلية تتمثل في أنه غالباً ما يتم تفسيرها على نحو مبسط بأنها مدخل «إما.. . أو»، وليس على أنها مسألة نسبية. وهناك ميل إلى الفشل في رؤية القيادة التحويلية أنها تحدث في تسلسل يتضمن مكونات عديدة للقيادة.

والنقد الثالث الذي تم طرحه هو أن القيادة التحويلية تنظر إلى القيادة على أنها سمات شخصية، وليس سلوكاً يتم تعليمه للناس (برايان، ١٩٩٢ ص ١٠٠-١٠٢). وإذا كانت القيادة ســمات، فإن تدريب الناس عــلى هذا المدخل يصبح أكثر تعقيــداً؛ لأنه من الصعب تعليم النــاس كيفية تغيير ســماتهم. وعلى الرغم من أن علــماء عديدين، من بينهم فيبر وهاوس وبــاس، يؤكدون أن القيادة التحويلية تركز على الســلوكيات القيادية، مثل: كيف يشــارك القادة الأتباع؟ إلا أن هناك ميلاً للنظر إلى المدخل من خلال منظور الســمات. وربما تزداد هذه المشــكلة ســوءاً لأن كلمة «تحويلي» تخلق صوراً لشــخص واحد يكون العنصر الأكثر فاعليــة في عملية القيادة. وعلى ســبيل المثال، وعلى الرغم مــن أن «إيجاد رؤية» يتطلب مشــاركة الأتبــاع، إلا أن هنــاك ميلاً للنظر إلى القــادة التحويليين على أنهــم أفراد يملكون خصائص خاصة «تحول» الآخرين. وهذه النظرة تؤكد السمات الخاصة للقيادة التحويلية.

والنقد الرابع الذي تم طرحه هو أن القيادة التحويلية نخبوية وغير ديمقراطية (أفوليو، ١٩٩٩؛ بــاس وأفوليــو، ١٩٩٣). فالقــادة التحويليون غالباً ما يقومــون بدور مباشر في بدء التغيــير، وتكوين الرؤية، والدفاع عن التوجهات الجديدة. وهــذا يعطي انطباعاً قوياً بأن القائد يتصرف بصورة مستقلة عن الأتباع أو يضع نفسه فوق حاجات الأتباع. وعلى الرغم من أن نقد النخبة قد دحضه باس وأفوليو (١٩٩٣) وأفوليو (١٩٩٩)، اللذان أقرا بأن القادة التحويليين يمكن أن يكونوا موجِّهين ومشــاركين وديمقراطيين وسلطويين، إلا أن جوهر النقد يثير أسئلة مشروعة حول القيادة التحويلية.

وثمة نقد آخر وهو أن القيادة التحويلية تستند أساساً إلى البيانات الكيفية التي يتم تجميعها من قادة كانوا يشغلون مناصب قيادية في منظماتهم (برايان، ١٩٩٢). وكما يبين برايان (ص ١٥٧)، فالبيانات تنطبق على قيادة المنظمات ولكنها لا تنطبق بالضرورة على القيادة «في» المنظمات. وعلى سبيل المثال، هل يمكن تطبيق القيادة التحويلية بالتساوي على مديري المصانع وأعضاء مجالس الإدارات؟ هل يمكن للمشرفين ورؤساء الإدارات أن يتعلموا فن القيادة من خلال النموذج الذي تم بناؤه من المقابلات الشخصية التي أجريت مع كبار القادة بالمنظمة؟ لقد بدأ باس والأعضاء المشاركون في الحصول على نتائج دراسات كمية عن القادة في جميع المستويات الإدارية للتأكد من فروض القيادة التحويلية. ولكن إلى أن يتم جمع المزيد من البيانات، تظل الأسئلة حول كيفية تطبيق القيادة التحويلية للقادة في المستويات الدنيا معلقة.

والنقد الأخير للقيادة التحويلية هو أنها مرشحة لأن يتم إساءة استغلالها؛ فهي إنما تُعنى بتغيير قيم الناس ونقلهم إلى رؤية جديدة؛ ولكن، من الذي يحدد ما إذا كانت الاتجاهات الجديدة جيدة ومؤكدة؟ ومن الذي يقرر أن الرؤية الجديدة هي الرؤية الأفضل؟ وإذا لم تكن القيم التي يحرك القائد أتباعه نحوها هي الأفضل، وإذا لم تكن مجموعة القيم الإنسانية هي الأكثر إفادة، فإنه يجب أن يتم تحدي القيادة. إن الطبيعة الكاريزمية للقيادة التحويلية تمثل مخاطر كبيرة بالنسبة للمنظمات لأنه من الممكن استخدامها من أجل أهداف تدميرية (هويل وأفوليو، ١٩٩٢). والتاريخ مملوء بأمثلة لأفراد كاريزماتيين استخدموا القوة القسرية لقيادة الناس لتحقيق غايات شريرة. ولهذا السبب، فإن القيادة التحويلية تضع عبئاً على الأفراد والمنظمات لإدراك التأثير الذي يمارس عليهم، وفي أي اتجاه يتم توجيههم.

التطبيق:

بدلاً من أن تكون القيادة التحويلية نموذجاً يخبر القادة ماذا يفعلون، فإنها تقدم مجموعة واسعة من التعميمات لخصائص القادة التحويليين أو القادة الذين يعملون في ظروف تحولية. وعلى عكس مداخل القيادة الأخرى، كالنظرية التوافقية والقيادة الموقفية، فإن القيادة التحويلية لا تطرح مجموعة من الفروض المحددة بوضوح حول كيف ينبغي أن يتصرف القادة في موقف معين حتى يكونوا ناجحين. بل إنها تقدم إطاراً عاماً للتفكير حول القيادة يركز على المثل والإلهام والإبداع والاهتمام الفردي. وتتطلب القيادة التحويلية

أن يكــون القادة مدركين لعلاقة ســلوكهم بحاجــات أتباعهم والديناميكيــة المتغيرة داخل منظماتهم.

ويشــير بــاس وأفوليو (١٩٩٠أ) إلى أن القيــادة التحويلية يمكن تعليمهــا للأفراد في كل المستويات داخل المنظمة، ويمكن أن تؤثر بشكل إيجابي في أداء المنظمة. ويمكن استخدامها في التوظيــف والاختيار والترقية والتدريب والتطوير؛ ويمكن اســتخدامها في تحســين تطور الفريق ومجموعات اتخاذ القرار ومبادرات الجودة، وإعادة التنظيم (باس وأفوليو، ١٩٩٤).

تتطلــب البرامج التي صممت لتطويــر القيادة التحويلية عادة مــن الأفراد أو زملائهم تعبئة استبانة «العوامل القيادية المتعددة» (باس وأفوليو، ١٩٩٠ب) أو أية استبانة مشابهة لتحديد نقاط القوة والضعف في القيادة التحويلية. وتعبئة هذه الاســتبانة تســاعد القادة على تحديد الجوانب التي يمكن تحسينها في قيادتهم. وعلى سبيل المثال، ربما يتعلم القادة أنه من المفيد أن يكونوا أكثر وضوحاً في تحديد أهدافهم، أو أنهم يحتاجون إلى قضاء مزيد من الوقت في تنمية الأتباع، أو أنهم يحتاجون إلى أن يكونوا أكثر تسامحاً مع وجهات النظر المعارضة داخل المنظمة. واستبانة «العوامل القيادية المتعددة» وسيلة لمساعدة القادة على تحسين سلسلة كاملة من خصائصهم القيادية.

وتعد عملية بناء الرؤية المســتقبلية أحد جوانب القيادة التحويلية التي حظيت بالكثير من التركيز في البرامج التدريبية. وعلى سبيل المثال، فإن من الشائع بالنسبة للبرامج التدريبية أن يطلب من القادة كتابة فقرات تصف خطط عملهم على مدى خمس ســنوات، وكذلك تصوراتهــم للتوجهات المســتقبلية لمنظماتهم. والعمل مع القادة حول الرؤية المســتقبلية تعد إحدى الطرق المساعدة لتعزيز سلوكهم القيادي التحويلي. وهناك جانب تدريبي آخر مهــم هو تدريب القادة على إظهار الاهتمام الفردي والحفز الذهني لأتباعهم. ولقد وجد (لوو) وآخرون (١٩٩٦) أن ذلك ذو قيمة خاصة بالنســبة للقادة في المستويات الدنيا داخل المنظمات.

وبشــكل عام فالقيادة التحويلية تزود القادة بمعلومات كاملة حول سلوكياتهم، من غير التبادلي إلى التبادلي إلى التحويلي. وفي الجزء الآتي سنقدم بعض الأمثلة القيادية الفعلية التي يمكن تطبيق مبادئ القيادة التحويلية عليها.

الحالات الدراسية:

في الجزء الآتي سوف نستعرض ثلاث حالات دراسية مختصرة (الحالات ٩-١، ٩-٢، و٩-٣)، تمثل ظروفاً مختلفة تماماً. وكل حالة من الحالات تصف موقفاً تكون فيه القيادة التحويلية ماثلة بدرجة ما. والأسئلة التي توجد في نهاية كل حالة إنما تشير إلى بعض القضايا الفريدة التي تكتنف استخدام القيادة التحويلية في المنظمات.

الحالة (٩-١)

فشل الرؤية

شركة الهندسة التقنية إحدى الشركات الصناعية العائلية للأجهزة الطبية على مدى ٥٠ عاماً؛ وتضم ٢٥٠ موظفاً. ورئيس الشركة هو عبد العزيز، الذي أتى إلى الشركة من إحدى الشركات الصغيرة، ولديه قدرات قيادية عالية في مجال الأجهزة الطبية. وقبله كان الرئيس الوحيد للشركة هو مؤسس الشركة ومالكها. وكان الهيكل التنظيمي داخل الشركة تقليدياً للغاية، مدعوماً بثقافة تنظيمية راسخة.

أراد عبد العزيز، باعتباره رئيساً جديداً للشركة، أن يحوِّل الشركة بإخلاص، وأن يثبت أن التقنيات الجديدة وأساليب الإدارة المتقدمة يمكن أن تجعل من هذه الشركة واحدة من أفضل شركات الأجهزة الطبية في البلاد. ولكي يصل إلى تلك الغاية حدد عبد العزيز رؤية مستقبلية للشركة ونشرها في أنحاء الشركة. وقد جاءت الرؤية من صفحتين، وتحمل في طياتها فحوى ديمقراطية قوية، وتشرح الأهداف والتوجهات والقيم الكلية للشركة.

وفي أثناء السنوات الثلاث الأولى من تولي عبد العزيز منصب رئيس الشركة، تم إعادة تنظيم الشركة مرات عديدة، قام فيها هو ومجموعة مختارة من كبار مديريه. وكان الهدف من كل إعادة تنظيم هو تطبيق هيكل تنظيمي متطور لتعزيز الرؤية المستقبلية المعلنة للشركة.

إلا أن النتيجة الرئيسة لكل تغيير من هذه التغييرات كانت تضعف القيادة وتخلق شعوراً بعدم الاستقرار بين الموظفين، وكانت معظم التغيرات تتم من أعلى إلى الأسفل، مع قليل من المدخلات من قبل الإدارة التنفيذية أو الإدارة الوسطى. وقد منحت بعض التغيرات الموظفين مزيداً من التحكم في الوقت الذي كانوا يحتاجون فيه إلى سيطرة أقل، بينما قلصت التغيرات الأخرى من مدخلات الموظفين في الوقت الذي كان من المفترض

فيـه منـح الموظفين مزيداً من المدخـلات. وكانت هناك بعض المواقـف التي كان العمال يتسـاءلون فيها من قبل ثلاثة مديرين مختلفين، في حين كانت هناك مواقف أخرى يشرف فيها مدير واحد على عدد كبير من العمال. وبدلاً من الشعور بالارتياح في أدوارهم المتنوعة داخل الشركة، أصبح الموظفون يشـعرون بعدم الطمأنينة حيال مسؤولياتهم ومساهماتهم في تحقيـق أهداف الشركة المعلنة، وقـد كان التأثير الكلي لعمليات إعادة التنظيم انخفاضاً حاداً في معنويات العمال وإنتاجيتهم.

وفي أثنـاء كل هذه التغيرات ضاعت الرؤية المسـتقبلية التي تبناها عبد العزيز للشركة. فعدم الاسـتقرار الذي شـعر به الموظفون جعل من الصعب بالنسـبة لهم مساندة الرؤية المستقبلية للشركة. وقد بدأ الموظفون في الشركة يتذمرون من أنه على الرغم من نشر رؤية الشركة في جميع أنحائها، إلا أن أحداً لم يعرف إلى أي اتجاه كانوا يسيرون.

كان عبد العزيز بالنسـبة للموظفين في الشركة رجلاً غامضاً. وقد أوضح أنه كان يطبق الأسلوب الديموقراطي في القيادة، ولكنه كان تعسفياً في تعامله مع الموظفين. وأراد أن يُنظر إليه على أنه مدير «ملم» بكل شيء، ولكنه أوكل المهام التشغيلية للشركة إلى الآخرين، وركز على العلاقات الخارجية للعملاء وقضايا مجلس إدارة الشركة.

وفي بعـض الأحيان يبدو عبـد العزيز غير مكترث باهتمامات الموظفـين. فقد أراد من الشركة أن تكون بيئة يشـعر فيها الجميع بأنهم ممكَّنون من القيام بأعمالهم، ولكنه غالباً ما فشل في أن يستمع عن قرب لما يقوله الموظفون، ونادراً ما اشترك في أي مناقشة مفتوحة معهم. وكان لدى الشركة تاريخ عريق بالعديد من القصص الفريدة، ولكن الموظفين شعروا بأن السيد عبد العزيز إما أنه لم يستطع فهم ذلك أو أنه لم يهتم بذلك التاريخ.

وبعد أربع سـنوات من قيادته للشركة، تنحى عبدالعزيز عن رئاسـته لها. وقد تسبب مسـؤول العمليات لديه بالشركة في دَيْن كبير، وأزمة في السـيولة، ولم يتحقق أبداً حلمه في جعل الشركة ذات مستوى متميز.

الأسئلة:

لو كنت مستشاراً في مجلس إدارة شركة الهندسة التقنية:

١ - ماذا كنت ستنصحهم به فيما يتعلق بقيادة عبد العزيز من المنظور التحويلي؟

٢ - هل كان لدى عبد العزيز رؤية واضحة للشركة؛ وهل كان قادراً على تنفيذها؟

٣ - إلى أي مــدى كان عبد العزيز عاملاً فاعلاً للتغيير ومهندســاً اجتماعياً لشركة الهندســة التقنية؟

٤ - ما الشيء المختلف الذي ســتقوله لعبد العزيز لو أتيحت له الفرصة للعودة إلى الشركة رئيساً لها مرة أخرى؟

الحالة (٩-٢)

الاستكشاف في القيادة

في كل عام يقود الأستاذ الجامعي الدكتور ناصر مجموعة تتألف من ٢٥ طالباً جامعياً في رحلة حفر استكشــافية للآثار القديمة في الوسط الشمالي تستمر عادة حوالي ثمانية أسابيع. وغالباً ما تكون لدى المشــاركين الذين أتوا من كليــات كبيرة وصغيرة في أنحاء البلاد معرفة قليلة بما يجري في أثناء الرحلة الاستكشافية. ويستمتع الدكتور ناصر بقيادة هذه العمليات الاستكشــافية؛ لأنــه يحب تدريس الطلاب فيــما يتعلق بالآثار القديمــة؛ ولأن نتائج الحفر تعزز بالفعل من عمله العلمي. وفي أثناء التخطيط من أجل رحلته الاستكشــافية السنوية الصيفية، حكى الدكتور ناصر القصة الآتية:

ســيكون هذا الصيف مثيراً لأن لديه عشرة أشــخاص كانوا قد شــاركوا في العام الماضي. كان هناك عملية حفر في العام الماضي، وفي أثناء الأسبوعين الأولين كان كل شيء غير مرتب، وبدا أعضاء الفريق ضائعين وغير متحمسين ومتعبين. وكان هناك حوالي نصف الطلاب إما أنهم متعبون جســدياً أو منهكون ذهنياً، والطلاب يبدون ضائعين وغير مدركين تماماً لمعنى المشروع برمته.

وعلى ســبيل المثال، كان تقليدنا أننا نســتيقظ كل يوم الساعة ٣٠: ٤ صباحاً ونصل إلى موقع الحفر الســاعة الخامســة صباحاً، وخلال الأســابيع الأولى من بدء الحفر كان طلاب قليلون جاهزين عند الساعة الخامسة، على الرغم من تذكيرهم بذلك مراراً.

وفي كل عام كان الطلاب يســتغرقون بعض الوقت حتى يتأقلم بعضهم مع بعض، ومع والغرض من الحفر. ويأتي الطلاب جميعهم من خلفيات مختلفة، فبعضهم جاء من مدارس خاصــة، في حين جاء آخرون من جامعــات حكومية كبرى. وكل منهم جاء بــأفكار مختلفة، ومهارات مختلفة، وعادات عمل مختلفة. وقد يكون أحد الأشــخاص مصوراً جيداً، ويكون

آخر رســاماً جيداً، ويكون ثالث مسّــاحاً جيداً. ووظيفتي هي القيام بالرحلة الاستكشافية بالموارد المتاحة.

وفي نهاية الأســبوع الثاني، دعوت لعقد اجتماع لتقويم كيف كانت تسير الأمور. تحدثنا حول الكثير من الأشــياء من بينها أمور شخصية، وكيف كان عملنا يتقدم، وما الذي احتجنا إلى تغيــيره. وتبين أن الطلاب يقدرون فرصة التحــدث في هذا الاجتماع، ووصف كل منهم ظروفه الخاصة، وما سيقوم به في الصيف.

وأخــبرت الطلاب عن قصص عديدة حول عمليات الحفر الســابقة؛ كان بعضها يتســم بالطرافــة، وبعضها الآخر ركز على تحقيق الإنجازات، ولقــد وضحت اهتماماتي الخاصة في المــشروع، وكيــف كنا نفكر كمجموعة في إنجاز العمل الذي يتعــين علينا القيام به في ذلك الموقع التاريخي المهم. وبصفة خاصة أكدت على نقطتين: (أ) أننا كنا نشــترك في مسؤولية تحقيــق النجاح للمشروع، و(ب) أنه كان لدينا ســلطة مســتقلة لتصميم ووضع الجداول وتنفيــذ التفاصيل مع المدير وكبار الموظفين الموجودين كمستشــارين وكأشــخاص يمثلون مورداً مهماً. وفيما يتعلق بمسألة وقت التحرك، أخبرت المشاركين أن الوقت المحدد للتحرك للحفر هو الساعة الخامسة صباحاً.

وبعد اجتماعنا بوقت قصير لاحظت تحولاً حقيقياً في توجه المجموعة، وبدا الطلاب أكثر انهماكاً في العمل، وانخفض الشعور بالمرض، وتم إكمال جميع المهام دون إبطاء وبروح من المساندة المتبادلة. وعند الساعة الخامسة من كل صباح كان الجميع جاهزين للتحرك.

إننــي أجد مجموعتنــا مختلفة في كل عام، ويكاد يكون كل واحد منهم لديه شــخصية فريدة. وقد يكون هذا هو السبب في شعوري بالتحدي. إنني أحاول أن أستمع إلى الطلاب، وأســتفيد من نقــاط القوة لديهم. ومن المدهش تماماً كيــف أن هؤلاء الطلاب يمكنهم أن يتطوروا خلال ثمانية أسابيع؛ لقد أصبحوا بالفعل جيدين في الآثار القديمة، وحققوا الكثير.

وسوف يكون العام القادم مختلفاً بسبب الطلاب العشرة القدامى الذين سيشاركون في عملية الحفر.

الأسئلة:

١ - كيف يمكن أن تكون هذه الحالة مثالاً للقيادة التحويلية؟

٢ - أين توجد نقاط قوة الدكتور ناصر على النموذج الكامل للقيادة؟ (انظر الشكل ٨-٣).

٣ - ما رؤية الدكتور ناصر بالنسبة لرحلات استكشاف الآثار القديمة؟

الحالة (٩-٣)

كانت رؤيته مركزاً مثالياً للبحوث

بدأ عامر أحمد باحثاً بشركة كبرى للأدوية. وبعد سنوات عديدة من ملاحظته للطريقة التي كانت تُجرى بها دراسات الأدوية الإكلينيكية، لاحظ أن هناك فرصة لمركز بحوث لا يرتبط بشركة معينة للأدوية. وبالتعاون مع باحثين آخرين، دشن عامر شركة جديدة كانت الأولى من نوعها في البلاد. وخلال خمس سنوات أصبح رئيساً وعضواً في مجلس إدارة مركز المستقل للبحوث الإكلينيكية. وفي ظل قيادة عامر نما المركز المستقل للبحوث الإكلينيكية على مدى عشرة أعوام ليصبح شركة تبلغ عائداتها عشرة ملايين ريال، وتبلغ أرباحها ثلاثة ملايين ريال. ويبلغ عدد الموظفين الرسميين بالمركز المستقل للبحوث الإكلينيكية ١٠٠ موظف.

يرغب عامر أن يستمر المركز المستقل للبحوث الإكلينيكية في التطور. وتتمثل رؤيته للشركة في أن يجعل منها مركزاً نموذجياً للبحوث يمزج العلم الموثوق به مع التجارب الإكلينيكية الفعالة. ومن أجل الوصول إلى تلك الغاية تحافظ الشركة التي تقع في حي مدني كبير على صلات قوية بالجامعات وبالقطاع الصناعي وبالمجتمع.

لقد كان لأسلوب عامر دور أساسي في نجاح المركز المستقل للبحوث الإكلينيكية، فهو يفكر بطريقة حرة منفتحة دائماً على كل ما هو جديد من الأفكار والفرص والمداخل. وهو شخص إيجابي يستمتع بالحياة، ولا يخشى خوض المخاطر. وقد كان لمدخله التفاؤلي تأثير كبير في إنجازات الشركة ومناخها التنظيمي. يقول الموظفون العاملون بالمركز المستقل للبحوث الإكلينيكية: إنه لم يسبق أن عملوا بمكان أكثر تقدماً وإيجابية في تعامله مع الموظفين والعملاء، والنساء العاملات بالمركز يشعرن بالقوة والثقة في قيادة عامر، ويعده العديدات منهن مثلاً لهذا المركز ونموذجاً رائداً، وليس من قبيل المصادفة أن غالبية الموظفين (٦٠٪) بالمركز المستقل للبحوث الإكلينيكية كانوا نساء، فدعمه لاهتمامات المرأة واضح في نوع دراسات الأدوية التي تقرر الشركة إجراءها، وفي خدمتها للجمعيات الوطنية حول صحة المرأة وقضايا البحوث. وفي المركز المستقل للبحوث الإكلينيكية قام عامر بتصميم برنامج رعاية ليوم واحد في موقع العمل، وجدول زمني مرن للأمهات مع أطفالهن الصغار،

ومجموعة فوائـد تقدم تغطية صحية كاملة للموظفين لجزء من الوقت. وفي الوقت الذي كانت فيه معظم الشركات تبحث عن طرق لإدخال مزيد من النساء في عملية صنع القرار، كان المركز المستقل للبحوث الإكلينيكية يضم نساء في مواقع قيادية ثابتة في كل المستويات.

وعلى الرغم من أن قيادة عامر كانت فاعلة للغاية في المركز المستقل للبحوث الإكلينيكية إلا أن نجاح الشركة قد أدى إلى حدوث تغيرات كثيرة أثرت في قيادته للشركة. فالنمو السريع للمركز المسـتقل للبحوث الإكلينيكية تطلب أن يقضي عامر الكثير من الوقت في السـفر في أنحاء البلاد. وبسبب سفرياته الكثيرة بدأ يشعر ببعده عن العمليات اليومية للمركز، وأنه فقد السـيطرة لجعل الشركة تعمل بالشـكل الصحيح. فعلى سـبيل المثال، اعتاد محادثة المشرفين أسـبوعياً، ووجد الآن أنه يقدم عرضين رسميين في العام. ويشكو حالياً من شعوره بالغربة حيال موظفي الشركة. وفي الاجتماع الأخير لمجلس الإدارة عبر عن شعوره بالإحباط من أن بعض الموظفين لم يعودوا ينادونه باسمه الأول، وبعضهم الآخر لا يعرفون من هو.

تطلب النمو في المركز المستقل للبحوث الإكلينيكية أن يوكل المزيد من التخطيط واتخاذ القرارات لرؤساء الإدارات، وكان هذا يمثل مشكلة بالنسبة لعامر، لاسيما في مجال التخطيط الإسـتراتيجي، حيث يجد أن رؤسـاء الإدارات قد بدؤوا بنقل تركيز المركز المستقل للبحوث الإكلينيكيـة في اتجـاه يعارض نموذجه المثـالي الذي يرى أنه هو ما ينبغـي أن تكون عليه الشركـة، وما تعد الشركة الأفضل في القيام بـه. ولقد بنى عامر الشركة على فكرة أن المركز المستقل للبحوث الإكلينيكية سيكون مزيجاً قوياً من العلم الموثوق به والتجارب الإكلينيكية الناجحـة، وهو لم يرغب في أن يتوقف عن هـذا النموذج، إلا أن المديرين من ناحية أخرى يودون أن يروا المركز المسـتقل للبحوث الإكلينيكية وقد أصبح شـبيهاً بأي شركة معروفة في صناعة الأدوية، يركز بشكل أساسي على بحوث وتطوير الأدوية الجديدة.

الأسئلة:

١ - ما الخصائص القيادية لعامر التي تشير بوضوح إلى أنه تبنى القيادة التحويلية؟

٢ - على أي نحو كان لنمو المركز المستقل للبحوث الإكلينيكية تأثير في قيادة عامر؟

٣ - في ضوء المشكلات التي واجهها عامر نتيجة لنمو الشركة، ما الذي ينبغي له القيام به من أجل إعادة تأسيس نفسه قائداً تحويلياً بالمركز المستقل للبحوث الإكلينيكية؟

مقياس القيادة:

المقيــاس الأكثر اســتخداماً للقيادة التحويلية هو اســتبانة «القيادة متعــددة الأبعاد» (MLQ). وقد طور باس نســختها عام ١٩٨٥، اســتناداً إلى سلسلة من المقابلات الشخصية التي أجراها هو وشركاؤه مع سبعين من كبار المديرين التنفيذيين في جنوب أفريقيا. وطُلب من هؤلاء المديرين من خلال خبراتهم تذكر القادة الذين أســهموا في تبصيرهم بأهداف لها صفة الشــمولية، أو نقلوهم إلى مرحلة تحفيزية أعــلى، أو ألهموهم بأن يضعوا اهتمامات الآخرين قبل اهتماماتهم الذاتية، ثم طُلب منهم وصف تصرف هؤلاء القادة وما الذي قاموا به لإحداث التغيير. ومن خلال هذا الوصف والمقابلات الشخصية العديدة مع صغار وكبار المديرين التنفيذيين، قام باس ببناء الأســئلة التي تشــكل مقياس القيــادة متعددة الأبعاد. وتقيس الأســئلة إدراك التابعين لســلوكيات القائــد لكل عامل من عوامل نمــوذج القيادة متعددة الأبعاد (MLQ) في نسخته الكاملة (انظر شكل ٩-٢).

وقام Antonakis, Avolio, and Sivasubramaniam (2003) بتقييم الصفات النفسية للمقياس باستخدام عينة من القطاع التجاري تتكون من ٣٠٠٠ مقيم ووجدوا أن المقياس يميز بجلاء بين تسعة عوامل في نسخته الكاملة. كذلك قام Hinkin and Schriesheim (2008) باختبــار الصفات التجريبيــة التبادلية والعوامل غير القياديــة في المقياس، وحددا عدة طرق لاستخدام المقياس للحصول على نتائج موثوقة وذات مصداقية. وبما أن المقياس كان النسخة الأولى، فقد شهد مراجعات عديدة. واستمر تنقيحه من أجل تعزيز ثباته ومصداقيته.

واســتناداً إلى ملخص تحليل سلسلة من الدراســات التي استخدمت مقياس القيادة متعدد الأبعــاد للتنبؤ بكيفية ارتباط القيادة التحويلية ببعض المخرجات كالفاعلية، فقد أشــار برايان (١٩٩٢) وبــاس وأفوليــو (١٩٩٤) إلى أنه من المرجح أن عامــلي الكاريزما والدافعية في المقياس يرتبطان بالتأثيرات الإيجابية. أما عوامل: الاهتمام الفردي، والحفز الذهني، والمكافأة المشروطة، فقد جاءت في المرتبة التالية من حيث الأهمية. وقد وُجد أن الإدارة بالاستثناء في شكلها السلبي ترتبط إيجابياً بالنتائج، وترتبط في شكلها النشط سلبياً بالنتائج. وبصورة عامة، ووجد أن قيادة «عدم التدخل» ترتبط على نحو سلبي بالمخرجات كالفاعلية، والرضا، في المنظمات.

ونقدم في الجزء التالي نســخة مختصرة من مقيــاس القيادة متعددة الأبعاد لكي تتعرف عــلى معتقداتك وإدراكك للقيادة ســواء كانت تحويلية أو تبادلية أو غير تبادلية. ســوف يعطيك هذا المقياس صورة واضحة لأسلوبك والتعقيد الذي يكتنف القيادة ذاتها.

عينة من عبارات مقياس القيادة متعددة الأبعاد (MLQ)

من نسخة 5x المختصرة

تعتبر الأسـئلة المشـمولة في المقياس أمثلة للعبارات التي اسـتخدمت لتقييم أسـلوب القيـادة. وتوجد هناك نسـختان لمقياس القيـادة متعددة الأبعـاد (MLQ)، الأولى ذاتية والأخرى للمقيمين. ويقيس المقياس الذاتي إدراك الشـخص لسـلوكيات القائد، أما مقياس المقيمين فيقيس القيادة. ومن خلال التفكير في الأساليب القيادية المبينة في الاستبانة التالية، يمكن أن يتشكل لديك تصور عن معتقداتك حول القيادة.

المفتاح: ٠ = أبداً ١= مرة واحدة، ٢ = أحياناً، ٣ = غالباً، ٤ = باستمرار

أساليب القيادة التحويلية:

التأثير المثالي(صفات): أتجاوز المصالح الشخصية لمصلحة المجموعة ٠-١-٢-٣-٤

التأثير المثالي (سلوك): أهتم بالآثار الأخلاقية للقرارات. ٠-١-٢-٣-٤

الدافعية الإلهامية: أتحدث بتفاؤل عن المستقبل ٠-١-٢-٣-٤

الاهتمام الفردي: أساعد الآخرين لتطوير قدراتهم ٠-١-٢-٣-٤

الحفز الذهني: أتأكد من صحة الافتراضات المهمة ٠-١-٢-٣-٤

أساليب القيادة التبادلية:

المكافأة المشروطة: أوضح التوقعات عند تحقيق الأهداف ٠-١-٢-٣-٤

الإدارة بالاستثناء (النشطة): أتابع جميع الأخطاء ٠-١-٢-٣-٤

القيادة السلبية (عدم التدخل):

القيادة السلبية (عدم التدخل): أنتظر حتى تقع الأخطاء حتى أتدخل ٠-١-٢-٣-٤

القيادة الغائبة: أتجنب اتخاذ القرارات ٠-١-٢-٣-٤

الملخص:

تهتم القيادة التحويلية - بوصفها أحد أحدث وأشمل المداخل القيادية - بعملية كيف أن قادة معينين يكونون قادرين على إلهام الأتباع بإنجاز مهام عظيمة. ويؤكد هذا المدخل أن القــادة يحتاجون إلى أن يفهموا وأن يتكيفوا مع حاجات الأتباع ودوافعهم. ويُعرف القادة التحويليون من خلال الدور الذي يلعبونه باعتبارهم دعاة للتغيير، فهم يعدون نماذج رائدة يحتــذى بها، وهم قادرون على إيجاد رؤية مســتقبلية واضحة للمنظمة، ويدعمون الأتباع من أجل تحقيق معايير أداء عالية، ويتصرفون بطرق تجعل الآخرين يثقون فيهم، ويعطون معنى للحياة التنظيمية.

وقــد ظهــرت القيادة التحويلية وتأصلــت من خلال كتـابات علمـاء مــن أمثـال بيرنز (١٩٧٨)، وباس (١٩٨٥)، وبينيس ونانوس (١٩٨٥)، وتيشي ودوفانا (١٩٨٦).

ويمكن تقويم القيادة التحويلية من خلال اســتخدام «مقياس القيادة المتعددة الأبعاد» الذي يقيس سلوك القائد في سبعة أبعاد: الاهتمام الفردي (الكاريزما)، والدافعية الإلهامية، والحفــز الذهنــي، والتأثير المثالي، والمكافأة المشروطة، والإدارة بالاســتثناء، وســلوك «عدم التدخــل». والدرجات العالية في بُعدي الاهتمام الفــردي والعوامل الدافعية هما المؤشران الأكثر دلالة على القيادة التحويلية القوية.

وللمدخــل التحويلي جوانب إيجابية عديدة، منها أنه يعد نموذجاً حديثاً يحظى بالكثير مــن الاهتمام من قبل الباحثين؛ ويحظى بميول فطرية، ويركز على أهمية الأتباع في العملية القيادية، ويتجاوز في طروحاته النماذج التبادلية التقليدية، ويوســع مفهوم القيادة لتشمل نمو الأتباع، ويؤكد بشكل قوي الأخلاق والقيم.

كــما توجد هنــاك جوانب ضعف عديدة للقيــادة التحويلية، من بينهــا أنها تفتقر إلى الوضوح في التصور الذي يطرحه؛ إذ إنه غالباً ما يتم تفسيره على نحو مبسط للغاية يتمثل في «إمــا معــه أو ضده»، وأنــه يطرح إطاراً يوحي بــأن القيادة التحويلية تتضمن ســمات شــخصية، وأنه نخبــوي وغير ديمقراطي، وأنه مبني على بيانات تمثل القادة في المســتويات الإدارية العليا بشــكل كبير، وأن من المحتمل اســتخدامه من قبل القادة بشكل غير إيجابي وغير منتج. وعلى الرغم من نقاط الضعف هذه إلا أن القيادة التحويلية تعتبر مدخلاً مهماً وواسع الاستخدام.

المراجع:

Antonakis, J. (2012). Transformational and charismatic leadership. In D. V. Day & J. Antonakis (Eels.), The nature of leadership (2nd eel., pp. 256-288). Thousand Oaks, CA: Sage.

Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. Leadership Quarterly, 14(3), 261-295.

Avolio, B. J. (1999). Full leadership develofJment: Building the vital forces in organizations. Thousand Oaks, CA: Sage.

Avolio, B. J., & Gibbons, T. C. (1988). Developing transformational leaders: A life span approach. In J. A. Conger, R. N. Kanungo, & Associates (Eels.), Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness (pp. 276-308). San Francisco: Jossey-Bass.

Bailey, J., & Axelrod, R. H. (200 1). Leadership lessons from Mount Rushmore: An interview with James MacGregor Burns. Leadership Quarterly, 12, 1 13-127.

Bass, B. M. (1985). Leadership and perfonnance beyond expectations. New York: Free Press.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. Organizational Dynamics, 18, 19-31.

Bass, B. M. (1998). The ethics of transformational leadership. In J. Ciulla (Ed.), Ethics: The heart of leadership (pp. 169-192). Westport, CT: Praeger.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (l990a). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development.

Research in Organizational Change and Development, 4, 231-272.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (l990b). Multifactor Leadership Questionnaire. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to

critiques. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eels.), Leadership theory and research: Perspectives and directions (pp. 49-80). San Diego, CA: Academic Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, CA: Sage.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). Multifactor Leadership Questionnaire for research. Menlo Park, CA: Mind Garden.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd eel.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Bass, B. M., & Steidl meier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership. Leadership Quarterly, 10, 181-127.

Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). Leaders: The strategies for taking charge. New York: Harper & Row.

Bryman, A. (1992). Charisma and leadership in organizations. London: Sage.

Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.

Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. Leadership Quarterly, 10(2), 145-179.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). Charismatic leadership in organizations. Thousand Oaks, CA: Sage.

Downton, J. V. (1973). Rebel leadership: Commitment and charisma in a revolutionary process. New York: Free Press.

Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. (2008). A theoretical and empirical examination of the transactional and non-leadership dimensions of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). Leadership Quarterly, 19, 501-5 1 3.

House, R. J. (1976). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eels.), Leadership: The cutting edge (pp. 189-207). Carbondale: Southern Illinois University Press.

Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). The ethics of charismatic leadership: Submission or liberation? Academy of Management Executive, 6(2), 43-54.

Hunt, J. G., & Conger, J. A. (1999). From where we sit: An assessment of transformational and charismatic leadership research. Leadership Quarterly, 10(3), 335-343.

Jung, D. 1., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. Leadership Quarterly, 14(4-5), 525-544.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1987). The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations. San Francisco: Jossey-Bass.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2002). The leadership challenge (3rd eel.). San Francisco: · Jossey-Bass.

Kuhnert, K. W. (1994). Transforming leadership: Developing people through delegation. In B. M. Bass & B. J. Avolio (Eels.), Improving organizational effectiveness through transfonnational leadership (pp. 10-25). Thousand Oaks, CA: Sage.

Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership:

A constructive/developmental analysis. Academy ofM anagement Review, 12(4), 648-657.

Lowe, K. B., & Gardner, W. L. (2001). Ten years ofthe Leadership Quarterly: Contributions and challenges for the future. Leadership Quarterly, 11 (4), 459-514.

Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. Leadership Quarterly, 7(3), 385-425.

Nemanich, L. A., & Keller, R. T. (2007). Transformational leadership in an acquisition: A field study of employees. Leadership Quarterly, 18, 49-68.

Rowold, J., & Heinitz, K. (2007). Transformational and charismatic leadership:

Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS. Leadership Quarterly, 18, 121-1 33.

Shamir, B., House, R.]., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. Organization Science, 4(4), 577-594.

Sosik, J.]., & Jung, D. I. (2010). Full range leadership development: Pathways for people, profit, and planet. New York: Psychology Press.

Tejeda, M.]., Scandura, T. A., & Pillai, R. (200 1). The MLQ revisited: Psychometric properties and recommendations. Leadership Quarterly, 12, 3 1-52.

Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (201 1). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? Leadership Quarterly, 22, 121-13 1.

Tracey, J. B., & Hinkin, T. R. (1998). Transformational leadership or effective managerial practices? Group 6 Organization Management, 23(3), 220-236.

Weber, M. (1947). The theory of social and economic organizations (T. Parsons, Trans.). New York: Free Press.

Yammarino, F. J. (1993). Transforming leadership studies: Bernard Bass' leadership and performance beyond expectations. Leadership Quarterly, 4(3), 379-382.

Yukl, G. A. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. Leadership Quarterly, 10(2), 285-305.

Zhu, W., Avolio, B.]., Riggio, R. E., & Sosik, J. J. (201 1). The effect of authentic transformational leadership on follower and group ethics. Leadership Quarterly, 22, 801-817.

الفصل العاشر
القيادة الخادمة

الوصف:

القيادة الخادمة مدخل في القيادة ينطوي على تناقض ويتعارض مع الحس الطبيعي لأن الصـورة الذهنية لدينا عن القائد لا تتفق مع مفهوم الخادم. القادة يؤثرون والخادم تابع. إذاً، كيـف يمكن أن يكون الشـخص قائداً وخادماً في وقـت واحد؟ وبالرغم من أن القيادة الخادمة تبدو متناقضة مع تصوراتنا المعتادة عن القيادة، إلا أنها مدخل قيادي يطرح رؤية فريدة.

تعود فكـرة القيادة الخادمة إلى كتابـات (Greenleaf (1970, 1972, 1977 وحظيت باهتـمام الباحثـين في مجال القيادة منـذ أكثر من ٤٠ عاماً. ولم تظهـر بحوث تطبيقية في موضـوع القيادة الخادمة في المجـالات العلمية المحكمة إلا منذ فـترة قريبة، حيث كانت معظـم الكتابـات الأكاديمية وغير الاكاديمية في الموضوع عبـارة عن وجهات نظر تركز على كيف يمكن للقائد الخادم أن يكون نموذجاً مثالياً. ولم تركز تلك الكتابات بحيث تحدد من هو حقيقة القائد الخادم في الممارسـة العمليـة (van Dierendonck, 2011). ومع ذلك فقد أسـهمت عدة مجلات عملية في السـنوات العشر الأخـيرة في توضيح للقيادة الخادمة وثبتت افتراضاتها الأساسية.

وكـما هو الحال بالنسـبة لنظريات القيادة التي تم اسـتعراضها في هـذا الكتاب (مثل مدخل المهارات ومدخل الأسـلوب) مدخل القيادة الخادمة يركـز على القيادة من منظور القائد وسـلوكه. وتركز القيادة الخادمة على أن يولي القادة اهتمامهم لاحتياجات أتباعهم، يتعاطفـون معهم ويعملون على تنميتهم ودعمهم. تضع القيادة الخادمة الأتباع في المرتبة الأولى في اهتماماتهـا لتمكينهم ومسـاعدتهم عـلى تطوير إمكاناتهم الشـخصية إلى أبعد حـد. (انظر فصل ١٦، القيادة الأخلاقية) ويقـود بطرق تحقق المصلحة العظمى للمنظمة والمجتمع بشكل عام.

تعريف القيادة الخادمة:

مـا القيادة الخادمة؟ تناول الباحثـون هذا المدخل من عدة جوانب عديدة الأمر الذي أدى إلى وجـود العديد من التعريفات للقيادة الخادمـة. وقد طرح Greenleaf (١٩٧٠) تعريفاً للقيادة الخادمة يعد الأكثر شيوعاً وانتشاراً بين الباحثين:

تبـدأ [القيادة الخادمة] بشـعور طبيعي لدى الشـخص بالرغبة بـأن يخدم أولاً، وبعد ذلـك اختيـاره الواعي يجعله يقود ... الفارق يتجـلى في العناية من قبل الخادم بأن تكون احتياجات الآخرين لها الأولوية القصوى أن تخدم. والاختبار الأمثل ... هو:

هــل الذين يُخدمون ينمون كأشـخاص، هل يكونون أثناء تقديـم الخدمة لهم بصحة أفضل وطموحين وأحراراً ومسـتقلين، وأنهم بأنفسـهم ممكن أن يكونوا خدماً؟ وما التأثير عـلى أقل النـاس حظاً في المجتمع، هل اسـتفادوا أو على الأقل لن يكونوا في وضع أسـوأ؟ (Greenleaf, 1970, p.15).

وبالرغـم مـن أن التعريف السـابق يتصف بالتعقيـد إلا أنه يطرح الأفكار الأساسـية للقيـادة الخادمة التي ركز عليها الباحثـون في الوقت الحاضر. القائد الخادم يقدم مصالح التابعين على مصالحة الشـخصية ويركز على تطويرهـم (Hale & Field, 2007). ويتمتع القادة الخادمون بسـلوكيات أخلاقية قوية نحو التابعين (Graham, 1991; Walumbwa, Hartnell, & Oke, 2010) ونحـو المنظمة ونحو الآخرين (Ehrhart, 2004). وممارسـة القيادة الخادمة تكون بشـكل طبيعي لدى بعض النـاس أكثر من غيرهم، ولكن يمكن لأي شـخص أن يتعلم كيف يكون قائـداً خادماً (Spears, 2010). وبالرغـم من أنه ينظر إلى القيادة الخادمة في بعض الأحيان على أنها سمة، إلا أننا في نقاشنا ننظر إليها على أنها سلوك.

الأسس التاريخية للقيادة الخادمة:

«القيـادة الخادمة» مـن صياغـة Robert k. Greenleaf، حيث قـام بتأليف أعمال متعددة في موضوع القيادة الخادمة كان لها تأثير كبير على تطور هذا الموضوع من الناحية التنظيريـة والتطبيقيـة. وهو من أسـس «مركز الأخلاق التطبيقـي» في عام ١٩٦٤ وتحول

بعــد ذلك إلى «مركز غرين ليف للقيادة الخادمــة»، حيث يعد مركزاً متخصصاً في البحوث والكتابات في موضوع القيادة الخادمة.

وقــد عمل غرين ليف أربعين عامــاً في شركة AT&A وبعد تقاعده بدأ في إجراء بحوث عــن عمل المنظمات وكيــف يمكن أن تخدم المجتمع. وكان مهتماً بقضايا الســلطة والقوة وكيف يمكن للأفراد في المنظمات من تقديم دعم إبداعي لبعضهم البعض. وقد كان غرين ليف معارضاً بشــكل حاسم للقيادة العسكرية ويدعم استخدام الاتصال لبناء إجماع داخل المجموعات.

ويعــزو غرين ليف الفضل في صياغته لمفهوم القيادة الخادمة إلى رواية Hesse (١٩٦٥) «رحلــة إلى الشرق»، حيث تتحدث عن قصة مجموعة من المســافرين يرافقهم خادم يقوم بتقديم خدمات روتينية لهم إضافة إلى تسليتهم من خلال الأحاديث الشيقة والغناء. وقد كان لوجود الخادم تأثير كبير على المجموعة إلى درجة أنه عندما يختفي الخادم ولا يتواجد مــع المجموعــة يصبح هناك فوضى وتتوقف الرحلة. بدون الخادم لا يســتطيعون مواصلة الرحلــة، لأن الخادم حقيقة كان هو من يقود المجموعة. وقد برز كقائد من بســبب عدم أنانيتة والعناية بالمسافرين.

وبالإضافة إلى خدمة الآخرين، يؤكد غرين ليف أن القائد الخادم لديه مسئولية اجتماعية تجاه المعوزين والذين يعيشــون ظروف صعبة. وإذا كان هناك عدم مساواة وعدم عدالة اجتماعية فإن على القائد الخادم العمل على التخلص منها (١٩٩١,Graham). ولكي تكون قائداً خادماً ينبغي أن تقلل من اســتخدام الســلطة الرســمية والتحكم وتفوض السلطات للتابعــين. القيــادة الخادمة تثمــن المجتمع لأنه يقدم فرصاً للأفراد لــكي يكونوا خبرات في الاعتماد المتبادل والاحترام والثقة والنمو الفردي (Greenleaf, 1970).

الخصائص العشر للقائد الخادم:

قــام Spears (٢٠٠٢) بتحديــد عــشر خصائص من كتابات غرين ليــف بهدف توضيح القيادة الخادمة للممارسين. وتعد هذه الخصائص مركزية بالنسبة لتطوير القيادة الخادمة. وقد كانت الخصائص العشر أول نموذج نظري للقيادة الخادمة.

١- الاســتماع. الاتصال بين القادة والتابعين عملية تفاعلية تشــتمل على إرســال واستقبال رسائل. القائد الخادم يتواصل من خلال الاستماع أولاً، ويعرف أن الاستماع مهارة يمكن تعلمهــا تتضمن الإصغاء لما يود الآخرون قوله. ومن خلال الاســتماع يســتوعب القائد الخادم وجهات نظر التابعين ويقوم بتحليلها.

٢- التعاطف. يقصد بالتعاطف أن يضع الشخص نفسه مكان الآخر ويحاول أن يرى العالم من خلال منظور هذا الشخص. القائد الخادم المتعاطف هو الذي يبرهن على أنه يفهم ما يفكر فيه التابعون وما يشعرون به. وعندما يتعاطف القائد الخادم مع التابعين فإنه يكون جزءاً منهم ويجعلهم يشعرون أنهم جزء منه.

٣- العنايــة. وتعنــي الاهتمام بجميع شــئون التابعــين. يهتم القادة الخادمون بســلامة وصحة التابعين لهم. ويدعمون التابعين من خلال مســاعدتهم للتغلب على مشكلاتهم الشخصية. يقول غرين ليف: إن عملية التعافي ذات وجهين، حيث إن مساعدة التابعين تسهم في تعافيهم، وكذلك تجعل القادة الخادمين متعافين بأنفسهم.

٤- الوعــي. الوعي بالنســبة لغرين ليف، خاصة لدى القائد الخــادم، يجعله مدركاً للبيئة الاجتماعية، والسياسية، والمادية، المحيطة به. ويشتمل الوعي كذلك على فهم الشخص لذاتــه وتأثيره هو عــلى الآخرين. الوعي يجعل القائد الخادم قادراً على تحييد نفســه والنظر إلى الصورة الكلية من خلال المعطيات المحيطة فيها.

٥- الإقنــاع. الإقناع هو اتصال واضح ومحدد يقنع الآخرين بأن يتغيروا. وعلى العكس من استخدام السلطة لإجبار الآخرين، فإن الإقناع يخلق التغيير من خلال استخدام حوار غير تقييمي. بالنســبة لـ Spears (٢٠٠٢)، فإن تأكيد غرين ليف على الإقناع مقابل الإجبار يمكن أن يعود إلى علاقته بجمعية «مجتمع الأصدقاء الديني» (كواكرس).

٦- التصــور. ويعنــي التصور قدرة الفرد على تكوين رؤيــة للمنظمة، وأن يكون لديه فهم واضــح لأهداف المنظمة وتوجهها. هذه الخاصية تتجــاوز التفكير اليومي التقليدي في العمل وتركز على الصورة الكبرى. وتمكن القدرة على التصور القائد الخادم من مواجهة المشــكلات التنظيمية المعقدة بطرق إبداعية والتعامل مــع التعقيدات في المنظمة من خلال ارتباطها بالأهداف الطويلة المدى.

٧- البصــيرة. تعني البصــيرة قدرة القائد الخادم على معرفة المســتقبل، أي أن القائد لديه القــدرة عــلى توقع ما هــو قادم بناءً على مــا يحدث في الحاضر ومــا حصل في الماضي. وبالنســبة لغرين ليف هناك بعد أخلاقي بالنسبة للبصيرة، حيث يرى بأن يكون القادة مسئولين عن أي فشل ناتج عن قصور في توقعاتهم وأن يعملوا بناءً على هذا الفهم.

٨- تحمــل الدور. ويعني تحمل القائد مســئولية الدور القيادي الملقى على عاتقه. القائد الخــادم يقبل بتحمل المســئولية الموكلة إليه في إدارة النــاس والمنظمة بحرص وعناية، إضافة إلى ذلك، يعمل القائد الخادم على أن تســهم المنظمة في تحقيق المصلحة العامة للمجتمع.

٩- الالتزام بتطوير الناس. تصور غرين ليف عن القيادة الخادمة يتضمن أهمية كبيرة على معاملــة كل فرد كشــخص فريد لديه قيم ذاتيه تتجاوز الــدور الذي يؤديه في المنظمة. القائد الخادم لديه التزام بمســاعدة كل شــخص في المنظمة على النمو شــخصياً ومهنياً. ويأخذ الالتزام أشــكالاً مختلفــة تتضمن توفير الفرص للتابعــين للتطور المهني وتطوير مهاراتهــم في مجالات عمل جديدة والاهتمام الشــخصي بأفكارهــم وإشراكهم في اتخاذ القرارات (Spears, 2002).

١٠- تطويــر مجتمع المنظمة. تســهم القيادة الخادمة في تطويــر المجتمع الذي توجد فيه المنظمة. المجتمع عبارة عن مجموعة من الأفراد لديهم مصالح مشتركة وشعور تضامني وروابط متداخلة. ويسمح المجتمع للتابعين أن يسهموا في أشياء مهمة بالنسبة لهم أكبر من ذواتهم. ويبني القائد الخادم المجتمع لكي يوفر مكان للناس يشــعرون فيه بالأمان والارتباط مع الآخرين وفي الوقت نفسه يستطيعون إبراز شخصياتهم.

وهــذه الخصائص العشر للقيــادة الخادمة تمثل أعمال غرين ليــف في موضوع القائد الخادم، وهي تمثل كذلك خدمات إبداعية للنظر إلى تعقيدات الخادم.

بناء نظرية القيادة الخادمة:

بقيــت القيــادة الخادمة بعــد كتابات غرين ليــف أكثر من ثلاثين عامــاً مجموعة من الخصائص غير المحددة بشــكل جيد ومعيارية. وقد تم قبولها بشكل عام على هذا الأساس

كمدخـل مـن مداخل القيادة وليسـت كنظرية لهـا قيمة في التطبيق العمـلي. وقد جاء الاهتمام بالقيادة الخادمة مـن قبل العديد من الكتاب المعروفين في موضوع القيادة مثل: Bennis (2002) و Blanchard and Hodges (2003) و Covey (2002) و De Pree (2002) و Senge (2002) و Weathly (2002). وفي الوقـت نفسـه فقد تم تبني القيادة الخادمـة كمبادئ فلسـفية في العديد من المنظمات المعروفة مثـل: شركة تورو، وهيرمان ميلر، وسـينونيوس المالية، وسيرفس ماسـتر، ومنز، ووبرهاوس، وطيران الجنوب الغربي، وني دي الصناعية، (انظر Spears,2002). وبالرغم من أن القيادة الخادمة معقدة وفلسفية، إلا أن فكرتها الأساسية ووصفها للقائد الخادم نظر إليه العديد أنه طرح مثالي لإدارة المنظمة.

وقـد بدأ الباحثون اختبار التصور الافـتراضي للقيادة الخادمة محاولين بناء نظرية لهذا التصـور. وقد نتـج عن هذه البحوث العديـد من النماذج التي تصـف القيادة الخادمة، مسـتخدمين في ذلك متغيرات متعددة. وعلى سـبيل المثال، قام Russel و Stone (٢٠٠٢) بتطويـر نمـوذج تطبيقي للقيادة الخادمـة يحتوي على (٢٠) صفحة، تسـع منها خصائص وظيفيـة (سـلوكيات تمـت ملاحظتها في بيئة العمـل)، وإحدى عشرة خاصيـة تعزز هذه السلوكيات. وبالمثل، قام Patterson (٢٠٠٣) بطرح نموذج قيمي للقيادة الخادمة يميز بين سبعة أبعاد تحدد الاستقامة وتشكل سلوكيات القادة الخادمين.

ظهـرت نمـاذج أخرى للقيـادة الخادمة نتيجة لجهـود باحثين حاولـوا تطوير واختبار مصداقيـة مقاييس أبعاد عملية القيـادة الخادمة. يحتوي الجـدول (١٠-١) على ملخص لبعض هذه الدراسات ويبين بوضوح العدد الكبير لخصائص القيادة الخادمة. كما يظهر في الجدول محدودية النقاش بين الباحثين حول الخصائص المحددة للقيادة الخادمة. وبالرغم من أن بعض الدراسات تضمنت خصائص شائعة مثل: الإنسانية والتمكين، إلا أنها لم تطرح تصوراً واحداً مشـتركاً فيما بينها. ويوضح الجـدول كذلك كيف أنه تم التعامل مع القيادة الخادمة كظاهرة سـمات في بعض الدراسـات (مثل الشجاعة والإنسـانية)، بينما دراسات أخرى تعاملت معها كعملية سـلوكية (خدمة وتطوير الآخرين). وبالرغم من أن الباحثين ليسوا متفقين على الخصائص الأساسية للقيادة الخادمة، إلا أن هذه الدراسات تشكل قاعدة ضرورية لتطوير نموذج جديد للقيادة الخادمة.

جدول (١٠-١)

الخصائص الرئيسية للقيادة الخادمة

Laub (١٩٩٩)	Wong & Davey (٢٠٠٧)	Barbuto & wheeler (٢٠٠٦)	Dennist Bocarnea (٢٠٠٥)	Sendjaya, Sarros, & Santora (٢٠٠٨)	Van
- تطوير الناس	- خدمة وتطوير الآخرين	- يؤثر في الآخرين	- تمكين	- تغيير بالتأثير	- تمكين
- المشاركة في القيادة	- يستشير ويشرك الآخرين	- يساعد عاطفياً	- ثقة	- مساعدة تطوعية	- إنسانية
- الموثوقية	- إنساني وغير أناني	- مقنع	- إنسانية	- واثق بالنفس	- داعم / مساند
- تثمين الناس	- نموذج للنزاهة والثقة	- خادم تنظيمي	- رؤية	- متسامي	- متسامح
- توفير القيادة	- يدعم ويؤثر في الآخرين	- حكيم	- ودود	- علاقات وثيقة	- شجاع
- بناء المجتمع				- مسئول أخلاقياً	- مسئول
					- يخدم الآخرين

SOURCE: Adapted from van Dierendonck, D., 2011. Servanc Leadership: A review and syntheses. Journal of Management, 37 (4), 1228-1261.

نموذج القيادة الخادمة:

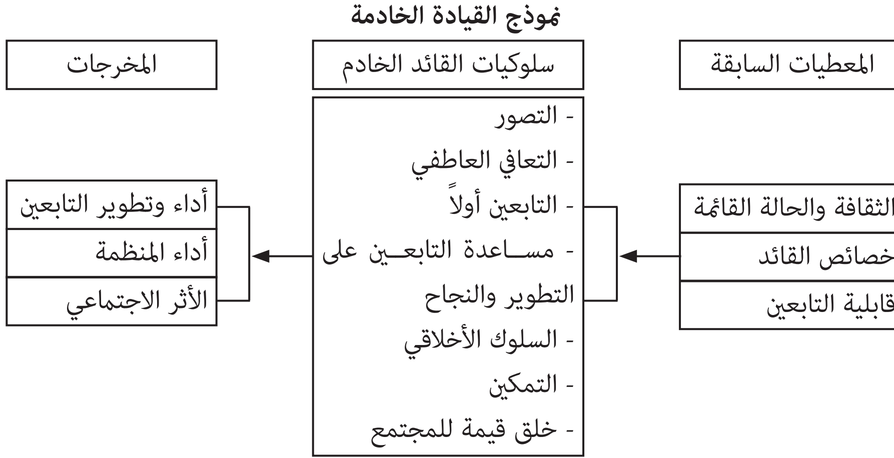
يعرض هذا الفصل نموذج القيادة الخادمة بناءً على كل من:

Wayne, Zhao, and Herderson (2008) and Liden, Panaccio, Hu, and Meuser (in Press).

ويتكون النموذج من ثلاثة عناصر أساسية هي: (١) الوضع السابق، و(٢) سلوكيات القائد الخادم، و(٣) مخرجات القيادة (نموذج ١٠-١). والهدف من النموذج هو توضيح ظاهرة القيادة الخادمة وعرض تصور لفهم التعقيدات التي تكتنفها.

نموذج (١٠-١)

نموذج القيادة الخادمة



SOURCE: Adapted from Liden, R.C., Panaccio, A., Hu, J., & Meuser, J.D. (in press). Servant Leadership: Antecedents, consequences, and contextual Moderators. In D.V. Day (Ed.) The Oxford Handbook of Leadership and organizations oxford, England: Oxford University Press, and Van Dierendonck (2011) servant Leadership: A Review and syntheses. Journal of management, 37, (4) 1228-1261.

المعطيات السابقة:

كما يظهر في الجهة اليمنى من الشـكل (١٠-١)، هناك ثلاثة معطيات سـابقة لها تأثير عـلى القيادة الخادمة، هي: (١) الثقافة والحالـة القائمة، (٢) وخصائص القائد، (٣) قابلية التابعين. هذه المعطيات (الظروف) ليسـت شـاملة لكل العوامل التي قد تؤثر على القائد الخادم، لكنها تمثل العوامل التي قد تؤثر على عملية القيادة.

الثقافة والحالة القائمة: لا تحدث الثقافة والحالة القائمة للقيادة الخادمة في فراغ، ولكن في منظمة معينة لها ثقافة تنظيمية خاصة. ويؤثر في طبيعة هذا الثقافة والوضع التنظيمي في المنظمة على القائد الخادم في ممارسـته للقيادة. على سـبيل المثال، في الرعاية الصحية والمنظمات غير الربحية نجد عرف تقديم الرعاية بارزاً، في حين أنه في شركات وول ستريت في

الغالب تكون المنافســة هي العرف البارز. ولأن الأعراف تختلف في المنظمات فإن أساليب قيــادة الخادم يمكن أن تختلف. وتؤثــر أبعاد الثقافة (انظر الفصل الخامس عشر «الثقافة والقيادة») أيضاً في القيادة الخادمة. على ســبيل المثال، في الثقافة التي تتســم بالمشاركة في الســلطة من قبل الجميع تكون القيادة الخادمة أكــثر احتمالاً للتطبيق، وفي الثقافات التي تكون أقل ميلاً للتعامل الإنساني فإنه من المحتمل أن تواجه القيادة الخادمة تحدياً كبيراً في التطبيق. المهم هنا هو أن الثقافة تؤثر على ما يمكن أن تحققه القيادة الخادمة.

خصائص القائد: كما هو الحال بالنسبة لأي موقف قيادي فإن خصائص القائد وإمكاناته الذاتيــة تؤثر على عملية القيادة الخادمة. يجلــب القادة معهم خصائصهم وأفكارهم عن القيادة إلى الموقع القيادي. البعض منهن يشــعر برغبة كبيرة بأن يخدم، أو أنه محفز جداً بــأن يقــود. وقد يدفع آخرون للقيادة الشــعور بواجب خدمة مصالــح عليا (Sendjaya, Santora & sarros, 2008). وتشــكل هذه الخصائص أســلوب تعامل الأفراد مع القيادة الخادمــة. كما أن الأفــراد يختلفون في جوانب مثل: التصور الأخلاقــي، والذكاء العاطفي، والإرادة الذاتية. وتتفاعل هذه السمات مع قدراتهم في تطبيق القيادة الخادمة.

قابلية التابعين: تعد قابلية التابعين عاملاً مهماً يؤثر في مخرجات القيادة الخادمة، مثل: الأداء الفــردي، والأداء التنظيمي. وتتمحور قابلية التابعين حول ســؤال (هل يبدي جميع الموظفين الرغبة في القيادة الخادمة؟). تشير البحوث إلى أنه ليس جميع الموظفين يجيبون عن هذا الســؤال «بنعم». فبعض التابعين لا يرغبون في العمل مع القائد الخادم ويصفونه بالمديــر الذي يركز على التفاصيــل. كما أنهم لا يرغبون في أن يتعــرف عليهم قادتهم عن قرب، أو أن يقوموا بمســاعدتهم أو إرشادهم وتطويرهم (Liden, Wayne, et al., 2008). وقــد وجد كذلــك (Meuser, Liden, Wayne and Henderson, 2001) من خلال دلائل تطبيقيــة بأنه عندما تدعم القيادة الخادمة برغبة لدى التابعين فإنه يكون لها تأثيرٌ إيجابيٌ في الأداء والمواطنة التنظيمية. والعكس صحيح، عندما لا توجد الرغبة لدى التابعين في نمط القيــادة الخادمة. ويبدو أن القيــادة الخادمة لها تأثيرٌ إيجابيٌ في بعض الموظفين، وتعد غير فاعلة بالنسبة للبعض الآخر.

سلوكيات القائد الخادم:

يتضمن العنصر الأوسط من النموذج (١٠-١) سبعة سلوكيات للقائد الخادم تعد الأساس في عملية القيادة الخادمة. وقد طرحت هذه السلوكيات من قبل Liden, wayne, et al., 2008 خلال جهودهم لاختبار مقياس القيادة الخادمة. وقد قدمت نتائج دراستهم أدلة منطقية للنظر إلى القيادة الخادمة بأنها عملية متعددة الأبعاد. وتعتبر هذه السلوكيات مجتمعة مركزية عند النظر إلى القيادة الخادمة، وكل واحد من السلوكيات له تأثيرٌ فريدٌ بذاته.

التصور : الفهم العميق للقائد الخادم لغايات المنظمة وتعقيداتها ورسالتها. هذه القدرة تمكن القائد الخادم من أن ينظر إلى المشكلات من وجوه مختلفة، أن يعرف الأشياء التي تتم بشكل خاطئ وأن يتعامل معها بطرق إبداعية تتفق مع الأهداف العامة للمنظمة. على سبيل المثال، يعمل سيمبسون مشرف تمريض في الطوارئ بأحد المستشفيات ويستخدم التصور لقيادة إدارته، وهو يعرف تماماً رسالة المستشفى ويعرف في الوقت بنفسه كيف يدير الموظفين بشكل فاعل يوماً بيوم. يقول الموظفون إن سيمبسون يملك حاسة سادسة لمعرفة الأفضل بالنسبة للناس. معروف أنه يمتلك الحكمة في التعامل مع صعبي التعامل من المرضى، ويساعد الموظفين في التعامل مع المشكلات المعقدة. قدرات سيمبسون وإمكاناته وقيمته كقائد خادم جعلته يحصل على الجائزة السنوية للمستشفى.

التعافي العاطفي: يعني التعافي العاطفي أن تكون مهتماً بالشئون الشخصية للتابعين وأحوالهم، ويشتمل ذلك على الاهتمام بمشكلاتهم وإعطائها الوقت اللازم لإيجاد الحلول اللازمة لها. والقائد الخادم الذي يتبنى مبدأ التعافي العاطفي يكون الوصول إليه سهلاً من قبل الآخرين ويقف معهم ويساندهم للتغلب على الصعوبات والمشكلات التي يواجهون.

التابعون أولاً: تعد هذه الصفة من أهم خصائص القائد الخادم، وتعني توظيف الأقوال والأفعال لكي توضح للتابعين بشكل جلي بأن شئونهم وهمومهم لها الأولوية، بما في ذلك جعل تطورهم ونجاحهم الأولوية في اهتمامات القائد. ويمكن أن يعني ذلك أن يترك القائد مهامه لكي يساعد التابعين في أداء مهامهم. الدكتور/ آتوم لين أحد أشهر الناشرين في مجال التوعية الصحية في إحدى الجامعات البحثية المشهورة. وبالرغم من أنها الباحث الرئيس

في برنامج البحوث إلا أنها تضع اسمها في آخر قائمة الباحثين للبحوث التي يتم نشرها. لقد كانت تفضل أن تنشر أسـماء الباحثين الآخرين معها لأنها تعرف أن ذلك سـوف يكون له مردود إيجابي عليهم في المستقبل. فهي تضع نجاح زملائها قبل مصالحها الذاتية.

تعني سـلوكيات مسـاعدة التابعين على التطـور والنجاح التعرف عـلى مهن التابعين وأهدافهم الشخصية، ومساعدتهم لتحقيق طموحاتهم. يجعل القائد الخادم التطور المهني للتابعين أولوية بالنسبة له. ولتحقيق ذلك يقوم بتدريبهم على رأس العمل وتقديم الدعم والمسـاندة لهم لـكي ينجحوا. وتعني هذه الصفات أن يسـاعد القائد الخادم التابعين لكي يحققوا ذواتهم وأقصى طموحاتهم.

السـلوك الأخلاقي: السـلوك الأخلاقي هو أن تقـوم بفعل الشيء الصحيـح بالطريقة الصحيحة، أي التمسـك بمعايير أخلاقيـة عالية، بما في ذلك الانفتاح عـلى الآخرين والأمانة والعدالـة. القائد الخادم لا يضحـي بمبادئه الأخلاقية لكي يحقق النجاح. ومن الأمثلة على السـلوك الأخلاقي، موقف المديرة التنفيذية إليزايت عندما أحضرت إحدى الموظفات لديها صـورة لوثيقة مسربة من إحدى الشركات المنافسـة تشرح خطة الشركة للتغلب على شركة إليزايت في التسـويق. وبالرغم من أن إليزايت تعرف يقيناً أهمية الوثيقة وما تتضمنه من معلومـات، إلا أنها قامت بتمزيقها بـدلاً من قراءتها. ولم تكتف بذلك، بل قامت بالاتصال برئيس الشركة المنافسـة وأخبرته بتسريب الوثيقة وأن ذلك ربما يتطلب مراجعة نظام أمن المعلومـات لدى شركته. وقـد شرحت تصرفها بقولها: « لا أعلم هل الوثيقة حقيقية أم لا، لكن ذلك ليس مهماً إذا كانت الوثيقة حقيقية فهذا يعني أن شخصاً ما في الشركة قام بفعل شيء خطأ وشركتي لن تستغل مثل ذلك التصرف».

التمكـين: ويعني التمكـين إعطاء التابعين الحريـة بأن يكونوا مسـتقلين لكي يتخذوا قراراتهم بأنفسـهم ويعتمدوا على أنفسـهم. إنه الأسـلوب للقادة لكي يشاركوا التابعين في السلطة من خلال جعلهم قادرين على إدارة أنفسهم. التمكين يبني ثقة التابعين بأنفسهم وبقدراتهـم لكي يفكروا ويعملوا بأنفسـهم من خلال منحهـم الحرية للتعامل مع الأوضاع الصعبة بالطريقة التي يرون أنها الأفضل. وعلى سبيل المثال، أستاذ جامعة لديه مساعدان اثنان مكنهم من خلال جعلهم يجدون بأنفسهم ساعاتهم المكتبية ويصححون أوراق الطلاب

باستقلالية عنه ويمارســون التدريس من خلال إعطائهم الفرصة لإلقاء محاضرة واحدة كل أســبوع. وقــد أصبحا واثقين من قدراتهما في التدريس ويســهمان في طــرح أفكار جديدة للطلاب ومناقشتها مع أساتذتهم.

خلق قيمة للمجتمع: العديد من القادة الخادمين خلقوا قيمة مضافة لمجتمعاتهم بوعي وإرادة مســبقة. هؤلاء يشاركون في الأنشطة المحلية ويشــجعون التابعين للتطوع لتقديم الخدمــات لمجتمعاتهم. إن خلق قيمــة مضافة للمجتمع إحدى الطرق التي يســتخدمها القــادة لربط غايات وأهداف المنظمة مــع الغاية الكبرى للمجتمع. ومن الأمثلة على ذلك مدير مدرســة ثانوية قدم عناية خاصة لطلاب المدرســة من مجموع طلاب المدرسة (١٠٪) لديهم أطفال، لذلك قام مدير المدرســة بتوفير حضانة قريبة من المدرســة، ووفر تسهيلات لذوي الاحتياجات الخاصة لتشــجيعهم على الحضور للمدرســة ومواصلة تعليمهم. وبينما تنافــس المدارس الأخرى في القرية في تنفيذ برامــج للاختبارات التحصيلية، كان تركيز مدير المدرسة على إزالة العوائق والعقبات من أمام الطلاب حتى يتفوقوا، من خلال تطوير برامج تلبي احتياجاتهم مثل: الوســائط المدمجة، والقراءة السريعة، وغير ذلك. وقد كانت هذه المدرســة نموذجاً متميزاً في محيطها الاجتماعي. ويجد الطــلاب الذين يتعثرون في المدارس الأخرى هذه المدرسة ملاذاً لهم حيث يلاقون الدعم والمساعدة والتشجيع.

المخرجات:

بالرغم من أن القيادة الخادمة تركز بشــكل أســاسي على ســلوكيات القائد، إلا أنه من الأهميــة إلقاء الضوء على المخرجــات المحتملة لها. ويعد أداء التابعــين وتطورهم، وأداء المنظمــة، والأثر الاجتماعــي، مخرجات القيادة الخادمة (انظر شــكل ١٠-١). وكما أوضح غرين ليف في أعماله (١٩٧٠) أن الهدف من القيادة الخادمة هو خلق منظمة صحية تعتني بنمو أفرادها وتعزز أداء المنظمة ويكون لها تأثير إيجابي على بيئتها.

أداء وتطوير التابع: في نموذج القيادة الخادمة، تركز معظم سلوكيات القائد بشكل مباشر على الاعتراف بما يقدمه التابعين ومســاعدتهم لتحقيق أقــصى طاقاتهم البشرية. والنتيجة المتوقعة بالنسبة للتابعين هي تحقيق ذواتهم، أي أنهم سيوظفون كامل قدراتهم وطاقاتهم

عندما يقف القادة بجانبهم ويسـاعدونهم في تحقيق أهدافهم الشـخصية وممكنونهم من أداء مهامهم. وكما أشار Meuse et al., (2011) إلى مخرج آخر لقيادة الخادم يرتبط بأداء التابعين للمهام المطلوبة منهم. عندما يعمل مع القائد الخادم تابعون منفتحون لهذا النوع من القيادة تكون النتائج إيجابية، حيث يصبح التابعون أكثر فاعلية في أداء أعمالهم.

أخـيراً، من النتائج المتوقعة لقيادة الخادم أن التابعين أنفسـهم يمكـن أن يكونوا قادة خادمين. في تصور غرين ليف للقيادة الخادمة، افترض أنه عندما يحصل التابعون على رعاية واهتـمام وتمكين من قادة أخلاقيين فإنه من المحتمل أنهم سـيعاملون الآخرين بالأسـلوب بنفسـه. ولذلك للقيادة الخادمة تأثير مضاعـف، حيث يخلق القائد الخادم قادة خادمين. وهناك حاجة إلى بحوث إضافية لاختبار مصداقية هذه الفرضية.

الأداء التنظيمـي: بالإضافة إلى التأثير الإيجابي للقيـادة الخادمة على التابعين وأدائهم، تشـير نتائج البحوث إلى أن القيادة الخادمة لها تأثير إيجابي في أداء المنظمة. وقد وجدت العديد من الدراسـات أن هناك علاقـة إيجابية بين القيادة الخادمة وسـلوكيات المواطنة التنظيميـة. ويعني ذلك أن التابعين يتجاوزون في أدائهم ما هو مطلوب منهم تبعاً للمهام التي كلفوا بها؛ الأمر الذي يسهم في تعزيز فاعلية منظماتهم

(Ehrhart, 2004, Liden, Wayne, et al., 2000, Neubert, Kacmar, Carlson, & Roberts, 2008, Walumbwa et al., 2010).

كـما تؤثر القيادة الخادمة في أسـلوب عمل فـرق العمل في المنظمـة. وقد وجد Hu and Liden (2011) أن القيـادة الخادمـة تعزز فاعلية الفريق. وتنخفض درجة الثقة بين أعضاء الفريق عند عدم تواجد القائد الخادم بالرغم من وضوح الأهداف، الأمر الذي يؤدي إلى الشـعور بالإحباط بالنسـبة للأشـخاص الذين يعرفون الأهداف بشكل واضح لكنهم لا يحصلـون على الدعم لتحقيقها. وتعد البحوث في المخرجـات التنظيمية في مراحلها الأولى في الوقـت الراهن وهنـاك حاجة للتحقق من العلاقات المباشرة وغـير المباشرة بين القيادة الخادمة والمخرجات التنظيمية.

الأثر الاجتماعي: من المخرجات المتوقعة للقيادة الخادمة أن لها تأثير إيجابي مع المحيط الاجتماعي. وبالرغم من أن الأثر الاجتماعي في الغالب لا يقاس في بحوث القيادة الخادمة،

إلا أنــه توجد هناك حالات واضحة لأثرها الإيجابي عــلى محيطها الاجتماعي. ومن الأمثلة الشــهيرة والمعرفة لدى معظم الناس الأم تربيا والتي أدت جهودها وعملها لخدمة الفقراء والمشردين والمنبوذين إلى تأسيس مؤسسة خيرية يزيد عدد العاملين فيها في الوقت الراهن على مليون عامل، وتنتشر في أكثر من أربعين بلداً حول العالم، وتقوم بتشغيل المستشفيات، والمدارس، ومساعدة الفقراء. لقد كان للقيادة الخادمة لدى الأم تربيا أثرٌ إيجابيٌّ بالغ التأثير على العديد من المجتمعات في العالم.

وتعتــبر خطوط الطيران الجنوب غربية في عالم التجارة مثالاً على القيادة الخادمة (انظر حالة ١٠-٣). لقد قام القادة في خطوط طيران الجنوب الغربي بترســيخ فلسفة «الآخر أولاً» في مبادئ إدارة الشركة. وتركز هذه الفلســفة على أســلوب التعامــل مع الموظفين، حيث يلتزم الموظفون الذين أصبحوا قادة خادمين بهذه الفلســفة في تعاملهم مع عملاء الشركة. وكنتيجة لنمو الشركة فقد انعكس ذلك على مجتمعها من خلال توفير العديد من الوظائف لهم وفي الوقت نفسه أصبح لديهم شركة طيران عالمية الموثوقية في خدماتها.

لم يقــم غرين ليف في تصوره للقيــادة الخادمة بوضع إطــار للعمليات التي يمكن من خلالهــا إحداث تغيــير في المجتمع. لقد وضع تصوراً للقائد الخادم الذي يســتمع للآخرين ويساعدهم لكي يتطوروا. ونتيجة لذلك تصبح المنظمة في حالة أفضل، وبالتالي يستفيد منها مجتمعها المحيط. وبهذه الطريقة فإن التأثير على المدى الطويل لجعل الآخر محل الاهتمام يقود إلى تغير اجتماعي إيجابي يساعد المجتمع على النمو والتطور.

ملخص نموذج القيادة الخادمة:

خلاصة ذلك، أن نموذج القيادة الخادمة يتكون من ثلاثة عناصر: (١) المعطيات السابقة و(٢) ســلوكيات القائد الخادم و(٣) المخرجات. وتعد ســلوكيات القائد السبعة الأساس في تكوين القيادة الخادمة. وتتمثل السلوكيات السبعة للقائد في: التصور، والتعافي العاطفي، والتابعين أولاً، ومساعدة التابعين على التطور والنجاح، والسلوك الأخلاقي، والتمكين، وخلق قيمة للمجتمع. هذه الســلوكيات تتأثر بالثقافة والحالــة القائمة وخصائص القائد وقابلية التابعين. وعندما يتفاعل الأفراد مع القيادة الخادمة فإن ذلك يســهم في تحسين المخرجات على مستوى الفرد وعلى مستوى المنظمة وعلى مستوى المجتمع.

كيف تعمل القيادة الخادمة؟

تعمـل القيادة الخادمة بشـكل مختلف تماماً بالمقارنة مع نظريـات القيادة التي تم استعراضها في هذا الكتاب. وعلى سبيل المثال، تختلف القيادة الخادمة عن مدخل السمات الـذي يفترض وجود خصائص محددة لـدى القائد (الفصل الثاني). كما أن القيادة الخادمة تختلف عن نظرية مسار الهدف (الفصل الرابع) التي تطرح مبادئ تتعلق بالأسلوب القيادي المناسب في كل موقف. وبدلاً من ذلك، تركز القيادة الخادمة على السلوكيات التي يجب أن يتبناها القائد لكي يضع التابعين في المقام الأول ويدعمهم لكي يطوروا ذواتهم. تهتم القيادة الخادمة بكيفية معاملة القادة للتابعين والنتائج المحتملة لهذا التعامل.

إذاً، كيـف نفـسر كيفية عمل القيـادة الخادمة؟ تعمل القيـادة الخادمة عندما يضع القـادة التابعين في درجة اهتمامهم الأول ويتحلـون بالمصداقية معهم ويعاملونهم بعدالة. يعد الاستماع للتابعين وتطوير علاقات طويلة المدى معهم أولوية بالنسبة للقيادة الخادمة. ويمكـن ذلك القادة من فهم قـدرات التابعين واحتياجاتهم وأهدافهـم، ويمكن التابعين في المقابـل من تحقيق ذواتهـم. وعندما يتبنى عدد من القادة في المنظمـة القيادة الخادمة تتكون ثقافة خدمة الآخرين داخل المنظمة وخارجها (Liden, wayne, et al., 2008).

وتعمل القيادة الخادمة بأفضل شـكل عندما يتسم القادة بالإيثار، ويكون لديهم دافع قوي ورغبة عميقة في مساعدة الآخرين. وحتى تنجح القيادة الخادمة فإنه من الأهمية أن يكون التابعين منفتحين، ولديهم القابلية للقائد الخادم الذي يرغب في تمكينهم ومساعدتهم على التطور.

ومن الأهمية ملاحظة أن معظم الكتابات في القيادة الخادمة تقوم على مبدأ فلسفي تم وضعه من قبل غرين ليف (١٩٧٠) يتلخص في أنه يجب أن يتسم القادة بالإيثار والإنسانية. وبدلاً من اسـتخدام القادة لسلطاتهم للسيطرة على الآخرين، يجب على القادة بذل أقصى جهودهم لمشـاركة الآخرين في السـلطة وتمكينهم من النمو والتطور لكي يكونوا مستقلين. ويقلل التصور القيادي بناءً على القيادة الخادمة من المنافسة في المنظمة ويدعم المساواة.

أخـيراً، في عالم مثالي ينتج عن القيـادة الخادمة تعبير اجتماعي إيجـابي. يصبح الأفراد

الذين يهتمون ببعضهم البعض في المنظمة حريصين على تطوير المنظمة التي بدورها تعتني بمحيطهـا الاجتماعي. وتلتزم المنظمات التي تتبنى ثقافة القيادة الخادمة بمسـاعدة الذين يحتاجون للعمل خارج المنظمة. تهتم القيادة الخادمة كذلك بخدمة المعوزين في المجتمع (Graham, 1991). وتطـرح الحالة (١٠-٢) في هذا الفصل مثالاً لقائد خادم أدت جهوده إلى آثار إيجابية امتدت في مختلف أرجاء العالم.

نقاط القوة:

بالرغم من أن القيادة الخادمة في مراحل تطورها الأولية إلا أنها أسهمت إيجابياً في حقل القيادة بشكل عام.

أولاً، بالرغـم من وجـود مداخل أخرى للقيادة، مثـل التحويليةوالواثقة، تتضمن البعد الأخلاقـي، إلا أن القيـادة الخادمـة تعد فريـدة في كونها جعلت الإيثار عنـصراً مركزياً في العمليـة القيادية. تحث القيادة الخادمة بقوة أن يضع القادة التابعين في المقام الأول، وأن يشـاركوهم في السـلطة ويدعموا تطورهم. ولذلك، تعد القيادة الخادمة المدخل القيادي الوحيد الذي يبني العملية القيادية حول مبدأ العناية بالآخرين.

ثانياً، تقدم القيادة الخادمة مدخلاً مغايراً ومثيراً فيما يتعلق باستخدام التأثير أو السلطة في القيادة. تنظر جميع نظريات القيادة تقريباً إلى التأثير على أنه عاملٌ إيجابيٌّ في العملية القياديـة، في حـين تتخذ القيـادة الخادمة موقفاً معاكسـاً لذلك تماماً، حيـث تقول بعدم السيطرة والتوجيه والتحكم من قبل القادة بالتابعين، وإنما عليهم أن يشاركوهم في التحكم والسيطرة. وهدف القيادة الخادمة التخلي عن السيطرة والتحكم، ولذلك فهي عملية تأثير بأسلوب غير تقليدي.

ثالثاً، لا يطرح مدخل القيادة الخادمة نفسـه بأنه المناسـب لجميع الأحوال والظروف، حيـث أظهرت البحوث أن القيادة الخادمة ليسـت الأسـلوب القيـادي المفضل في ظروف معينـة. وقد أشـارت النتائج إلى أن القيادة الخادمة غير فاعلـة عندما يكون التابعون غير منفتحين وراغبين للإرشـاد والمساندة والتمكين. ولذلك فإن استعداد التابعين لتقبل القيادة الخادمة يعتبر عنصراً أساسياً لنجاح هذا المدخل (Linden, Wayne, et al., 2008)

رابعـاً، أظهـرت البحـوث الحديثة وجـود مقياس جيد للقيـادة الخادمـة، حيث قام Linden, Wayne, et al., 2008 بتطويـر واختبار «مقياس القيادة الخادمة»، الذي يتكون مـن (٢٨) عبارة تحدد سـبعة أبعاد رئيسـة للقيادة الخادمة. وقد أظهرت الدراسـات أن مقيـاس القيادة الخادمـة فريد ويقيس جوانب في القيادة تختلف عن ما يتم قياسـه بناءً عـلى النظرية التحويلية والنظرية التبادلية بين القائـد والعضو (Linden, wayan, et al., 2008; schaubroeck, Lam & Peng, 2011). وقد ثبت أن المقياس مناسـب للاستخدام في المستقبل لإجراء بحوث في موضوع القيادة الخادمة.

نقاط الضعف:

كما أن هناك نقاط قوة للقيادة الخادمة، هناك أيضاً نقاط ضعف.

أولاً، يحمـل عنوان هذا المدخل (الخادم) بعداً سـلبياً يضعف مـن قيمته، حيث يبدو المسـمى متناقضاً وغريباً. إن مفهوم «القائد الخادم» يعني أنه تابع، والتابع العكس تماماً مـن لقائد. وبرغم أن القيادة الخادمة اشـتملت على التأثير في القيـادة، إلا أنها لم توضح بشكل جلي كيفية توظيفه عملياً.

ثانياً، هناك جدل بين المختصين في موضوع القيادة الخادمة حول الأبعاد الرئيسـة لهذه العملية. وكما هو موضح في الجدول (١٠-١) هناك قدرات، وسمات، وسلوكيات، تم افتراض أن القيادة الخادمة تشـتمل عليها. وإلى وقتنا الحاضر لم يتمكن الباحثون من الاتفاق على تعريف محـدد أو إطار نظري للقيادة الخادمة (Dierendonck, 2011). وحتى يتم نشر نتائج العديد من الأبحاث في موضوع القيادة الخادمة فإن فائدتها تبقى محددة.

ثالثاً، تركز مجموعة كبيرة من الكتابات في موضوع القيادة الخادمة على الجانب الوصفي للقائـد الجيد مثل «الآخريـن أولاً». ومن هذا المنطلق فإن قيادة الخـادم لها نزعة مثالية لكونها تتعارض مع الاستقلالية الفردية، ومبادئ قيادية، مثل: التوجيه، والاهتمام بالإنتاجية، ووضـع الأهداف، والرؤية (Gergen, 2006). ومن منطلق «القيمة» لمدخل الجودة، هناك جانب أخلاقي يحيط بالقيادة الخادمة. لذلك فإن معظم الممارسـين للقيادة الخادمة ليسوا بالضرورة باحثين لديهم الرغبة لإجراء بحوث للتأكد من مصداقية نظرية قيادة الخادم.

أخـيراً، ليس واضحاً لمـاذا تم تضمين «صياغة المفاهيم» كأحد سـلوكيات القائد الخادم في نمـوذج القيادة الخادمة (نمـوذج ١٠-١) .هل فعلاً صياغة المفاهيم سـلوك أم أنه قدرة إدراكيـة؟ ما المبرر المنطقي لجعل صياغة المفاهيم أحـد محددات قيادة الخادم؟ صياغة المفاهيم بدون شك قدرة إدراكية مهمة في جميع أنواع القيادة، لكن لماذا تعد عاملاً أساسياً لتحديد قيادة الخادم؟ هناك حاجة لشرح الدور الرئيسي لصياغة المفاهيم في قيادة الخادم في المستقبل.

التطبيق:

يمكن اسـتخدام القيادة الخادمة في جميع المسـتويات الإدراكيـة وفي جميع المنظمات. ومن منطلق مفهوم الاهتمام بالآخر، فقد حددت القيادة الخادمة مجموعة من السلوكيات التـي يمكـن أن ينخرط فيهـا التابعين إذا كان لديهـم الرغبة في أن يكونـوا قادة خادمين. السلوكيات المرتبطة بالقيادة الخادمة سهلة الفهم ويمكن تطبيقها في مواقف قيادية مختلفة. وعـلى عكس النظرية التبادلية بين القائد والعضو (الفصل الثامن) والقيادة الواثقة (الفصل الحادي عشر) اللتان تسـتخدمان بشكل محدد في التدريب والتطوير، تم استخدام القيادة الخادمة بشـكل مكثف في العديـد من المنظمات منذ أكثر من ثلاثـين عاماً منها منظمات ضمن الفورشـن الخمس مائة. إن التدريب على القيادة الخادمة يشتمل غالباً على تمارين تقييميـه ذاتية على قضايـا تربوية وتحديد الأهداف. المحتـوى في القيادة الخادمة مباشر ويمكن الوصول إليه من قبل جميع الموظفين في جميع المستويات التنظيمية.

وقد اقترح (Liden, Wayne, et al., (2008 على المنظمات التي ترغب في تطبيق القيادة الخادمـة أن تكون حذرة في اختبارها للموظفـين، بحيث يتم اختبار الموظفين الذين لديهم الرغبة والقدرة على بناء علاقات طويلة المدى مع التابعين. ولأن السـلوك الأخلاقي مرتبط إيجابياً مع الأداء، فإنه يجب على المنظمات أن تختار الموظفين الذين لديهم معايير أخلاقية عالية وسجلات نزيهة. إضافة إلى ذلك، على المنظمات تطوير برامج تدريبية لمساعدة القادة على تطوير ذكائهم العاطفي واتخاذ القرارات الأخلاقية، ومهارات لتمكين الآخرين. وتساعد مثل هذه المهارات القادة على تقديم الدعم والمساندة للتابعين لكي يحققوا أقصى طاقاتهم الممكنة.

وتدرس القيادة الخادمة في العديد من الجامعات حول العالم، وتحظى باهتمام العديد من المدربين والاستشــاريين. وتعد جامعة قونزاق وجامعــة ريجنت في الولايات المتحدة رائدة في مجال القيادة الخادمة بسبب الاهتمام الأكاديمي الذي أولتاه لهذا الموضوع. ويعد مركز غرين ليف أضخم مركز معترف به للتدريب على القيادة الخادمة (http://www.greenleaf.orgl).

وباختصار، تقدم القيادة الخادمة فلســفة وتطرح ســلوكيات يمكن للأفراد في المنظمات تعلمهــا وتطويرها. تطــرح الأجزاء اللاحقة حــالات توضح كيف تطبق القيــادة الخادمة بأساليب مختلفة.

حالات دراسية:

يقــدم هذا الجزء ثلاث حالات دراســية (الحالــة ١٠-١ و ١٠-٢ و ١٠-٣) لشرح الأوجه المختلفة للقيادة الخادمة. تشرح الحالة الأولى قيادة الخادم لعد أشــخاص مجهولين قدموا مبالغ مالية كبيرة لبناء كلية في الوسط الغربي للولايات المتحدة. الحالية الثانية عن الدكتور بول غارمر وجهوده للقضاء على الأمراض في هاييتي وأجزاء أخرى من العالم. والحالة الثالثة عــن شركة الجنوب الغربي للطيران التي تبنت ثقافة القيــادة الخادمة. وفي نهاية كل حالة هناك أسئلة للمساعدة على تحليل الحالة من منظور القيادة الخادمة.

الحالة (١٠-١)

قادة خادمون مجهولون

في شهر نوفمبر من عام ٢٠٠٥ م قامت مجموعة صغيرة وغير معروفة من سكان كالمزو في ولاية ميتشــجان بتقديم مبلغ مالي كبير لإنشــاء «وعد كالمزو»، وهو برنامج لتقديم منح دراسية لكل خريج من الثانوية العامة في كالمزو.

وكانــت ضخامة المبلغ مدهشــة حيث كان حوالي (٢٥٠) مليــون دولار. لم يكن المبلغ رمزياً لكالمزو حيث يتخرج من المرحلة الثانية فيها أكثر من (٥٠٠) طالب وطالبة كل ســنة. ولذلك يرغب العديد من الناس معرفة هوية المتبرعين وسبب قيامهم بذلك. الذين يعرفون الإجابــة هم فقط الذين قدموا التبرعات والدكتــور/ جانيس براون، المشرف على الثانويات في ذلك الوقت.

في السـنوات التي سـبقت المشروع كانت كالمزون تعاني من فقد للوظائف في مصانعها للسـيارات وللأدوية، الأمـر الذي أدى إلى إقفال بعض المصانـع واندماج بعضها. وقد أدى ذلـك إلى أن يغادر العديد من الموظفـين المنطقة للبحث عن عمل في أماكن أخرى، وأصبح البعـض الآخر عاطلاً عن العمل. تضم المدارس العامـة في كالمزو شرائح كبيرة من الأقليات ذات الدخول المنخفضة، والأسر التي تسـتطيع الهجرة إلى أماكن أخرى غادرت للبحث عن فـرص تعليمية أفضل. ارتفع معدل الفقر إلى ١٧,٦٪، وهـو يعادل ضعف معدل الفقر في الولايات المتحدة.

رأى المتبرعـون في «وعد كالمـزو» مدخلاً لإنعاش مدينتهم، إذ يقـدم نموذجاً للاقتصاد، والتعليـم، والتغيير الاجتماعي. لقد عرف المتبرعون أن تحسـين الوضع الاقتصادي يتطلب وجود نظامٍ تعليمي جيد.

وقـد كان التأثير مباشراً، حيث قامت المدارس العامة بتبني ثقافة «رابط الكلية» والذي يعني أن كل طالب مرشـح لدخول الكلية. وقـد جعل ذلك الحديث عن الالتحاق بالكلية رائجاً بين الطلاب. تم رفع التوقعات لدى الطلاب وتقديم المساندة للطلاب ذوي التحصيل المتـدني. قـال المشرف على المدارس العامة: « نحن لا نقدم للطلاب أي خدمة عندما نقول لهم ابقوا في المدارس وسوف تحصلون على الوعد. الحقيقة أن الطالب يجب أن يقرأ جيداً، ويكتب جيداً، ويجيد الرياضيات حتى يتفوق في الكلية».

بعيداً عن فصول الدراسة، كان تأثير «وعد كالمزو» على السكان والتجار والمدينة بشكل عام ملحوظاً، حيث شـهدت المدارس ارتفاعـاً في أعداد الملتحقين، وارتفاعاً إيجارات المنازل. لقد أصبح التوفير ليس مطلوباً من العائلات لإلحاق أبنائها بالكلية الأمر الذي أدى إلى ارتفاع معدل الانفاق. اسـتخدم المعنيون في تطوير المدينة «وعد كالمزو» لتشـجيع المسـتثمرين للانتقـال إلى المدينة. الارتفاع في أعداد التوظيف يسـهم في جلب مزيدٍ من العائلات، مما يعني مزيداً من الدخل للمدينة.

كان «وعد كالمزو» سبباً في اجتماع الفقراء والأقليات داخل المدينة. أحد القادة الأمريكيين الأفارقـة يقول: كانـت المدينة من أكثر المـدن الأمريكية في التمييز العنـصري، لكن «وعد كالمزو» جعلها مدينة واحدة برؤية واحدة ومسـتقبل واحد. لقد كان عاملاً أساسـياً لإيجاد

مبادرات لدعم المدينة. قامت بعض الأسر بالتطوع للمدارس لأول مرة، وأسهمت الجمعيات في تقديم برامج، وطورت الكليات المحلية والجامعات برامجها وخدماتها للطلبة المستجدين.

ولكـــن لم تكن جميـــع النتائج المترتبة على «الوعد» إيجابية. بعـــد الإعلان عن البرنامج انخفضـــت أعداد الملتحقين في المدارس الخاصة، ما أدى إلى إغلاق بعضها. وهناك من يقول إن نظام الرسوم أدى إلى استفادة الطبقة الوسطى وليس أصحاب الدخول المنخفضة الذين لا يستطيعون تحمل أقساط الكلية.

لم يتحدث الذين أنشؤوا البرنامج مطلقاً عن هدفهم، أو عن أسباب عدم إفصاحهم عن أنفسهم. وبغض النظر عن ذلك، يعد تبرعهم مثالاً حقيقياً لفلسفة «الدفع للأمام» لأجل أن يكون لأبناء مدينة كالمزو وسائل جديدة للبقاء والتطور.

أسئلة:

١ - إلى أي درجة يتســـق ســـلوك المتبرعين مع الخصائص السابقة للقائد الخادم التي طرحها Lind, Waynp et al (2008)؟

٢ - تعتمـــد فاعلية القيـــادة الخادمة على درجة انفتاح التابعين. هل ترى أي جوانب لوعد كالمزو جعلت منه إشكالية لبعض الناس في مجتمع مدينة كالمزو؟

٣ - بنـــاء على نموذج القيادة الخادمة (١٠،١) ،كيف تقيـــم مخرجات وعد كالمزو؟ هل أثر الوعد على أداء التابعين وتطورهم، وعلى الأداء التنظيمي لدارس كالمزو العامة، وما أثره على مجتمع كالمزو بشكل عام؟

الحالة (١٠-٢)

طبيب للفقراء

« لم يكـــن التعليـــم هو الهدف الذي يريد أن يمارســـه في العـــالم ... لقد كان هدفه هو التغيير».

-Kidder (2003)

عندمـــا تخرج بول فارمر من جامعة ديوك لم يكن متأكداً من رغبته، هل يركز على علم

الأنثروبولوجيا (علم الإنسان) أم يكون طبيباً. ولذلك سافر إلى جزيرة هايتي وتعلق بشعب هذه الجزيرة بعد أن عاش معهم وخالط تشكيلات المهاجرين السكانية. عاش بول في أسرة فقيرة تتكون من ثمانية أفراد، وعندما قارن مرحلة طفولته مع حياة المهاجرين في المجمعات السكنية في جزيرة هايتي اقتنع بأن حياته كانت أنشودة جميلة.

تطوع بول في مركز خيري صغير يسمى «مركز هاييتي للعناية بالعيون» وله فروع في المناطق الريفية. وقد تطوع للعمل في المركز تعاطفاً مع الوضع الصحي العام المتردي للهايتيين، وقرر أن يستخدم كل الوقت المتاح له لكي يتعلم كل شيء ممكن عن الأمراض التي تؤثر على الفقراء. لقد أدرك بول أن غايته في الحياة أن يكون طبيباً للفقراء وعليه أن يبدأ من جزيرة هاييتي.

تخرج بول من جامعة هارفرد عام ١٩٨٤م، وخلال السنتين الأوليين في الجامعة سافر إلى هاييتي عدة مرات، قام خلالها بإجراء مسح صحي في قرية كانج. وخلال هذه الفترة فكر في خطة لمكافحة الأمراض في هاييتي، وذلك من خلال تطوير نظام صحي عام يتضمن برنامجاً للتطعيمات، وماءً نقياً، ونظاماً للتعقيم. ويعد الحجر الأساس لهذا البرنامج هو وجود طاقم من القرية مدرب على أدوية ومعالجة الأمراض البسيطة، وتشخيص أعراض الأمراض المعضلة، مثل: نقص المناعة المكتسبة (VIH)، والجدري، والملاريا.

وقد تمكن بول من تحقيق رؤيته تلك عام ١٩٨٧م، من خلال متبرع ثري حيث قدم لهذا المشروع مبلغ مليون دولار في البداية لم يكن هناك تنظيم جيد وطاقم عمل. لم يكن هناك سوى هيئة استشارية صغيرة، وثلاثة متطوعين متحمسين. وبعد فترة بدأ العمل بجدية حيث تم بناء مدارس وعيادات في مدينة كانج وضواحيها. وبعد فترة قصيرة تم تأسيس برنامج تدريبي في الرعاية الصحية، وتنظيم جولات ميدانية في القرى للتوعية بالأمراض التي يمكن القضاء عليها.

أنهى بول دراسته في مجال الطب عام ١٩٩٠م وحصل على الزمالة في الأمراض المعدية، ويعمل الآن في مستشفى بمدينة بوسطن. وقد تمكن من أن يتواجد في هاييتي معظم اوقات السنة، ماعدا في بعض الأشهر كان يعود إليها للعمل في المستشفى وينام في قبو المؤسسة.

وبعد فترة وجيزة بدأت سمعة المؤسسة تنتشر خارج هاييتي، وبسبب نجاحها في معالجة الأمراض في هاييتي قامت منظمة الصحة العالمية بتكليف بول ومسئول الموظفين جيم ينج بالإشراف على برنامج مكافحة السل. وأصبح اهتمام بول الآن يتجه إلى أماكن فقيرة في العالم حيث تزداد حالات العدوى بالسل. وقد واجه بول وينج العديد من العقبات التي ليس لها علاقة بالمرض في جهودهما المعالجة مرض السل مثل مقاومة الحكومات والحصول على الأدوية. وقد نجحا في التغلب على هذه العقبات من خلال إقناع مؤسسة بيل وميلندا غيتس بالتدخل ودعم المؤسسة بمبلغ ٤٤,٧ مليون دولار لتغطية تكاليف البرنامج.

وفي عام ٢٠٠٥م، بدأ اهتمام المؤسسة يتجه إلى أفريقيا حيث مشكلة انتشار مرض الإيدز. وبدأ نشاط المؤسسة في راوندا حيث كان عدد قليل فقط قد تم فحصهم ومعالجتهم من هذا المرض. وقد تم فحص (٣٠,٠٠٠) شخص خلال ثمانية أشهر، ومعالجة (٧٠٠) حالة. بعد ذلك توسعت جهود المؤسسة لتشمل دول أفريقية أخرى.

ولم تكن جهود بول منحصرة في بوسطن؛ فقد لاحظ الحاجة إلى وجود مشروع للوقاية والوصول للخدمات الصحية. وتم تأسيس هذا البرنامج لمعالجة الفقراء من مرض الإيدز والسكر.

وفي عام ٢٠٠٩م، وصل عدد الموظفين الذي يعملون في المؤسسة إلى (١١,٠٠٠) موظف موزعين على (٤٩) مركزاً صحياً ومستشفى في (١١) دولة حول العالم. وكل سنة تتوسع المؤسسة في مرافقها ومواردها البشرية التي تقدم الخدمات لشرائح في أمس الحاجة إلى الخدمات الصحية.

ويستمر بول بالسفر حول العالم يتابع البرامج ويسعى للحصول على دعم، بالإضافة إلى عمله في المستشفى في مدينة بوسطن لدعم الأبحاث مجال بحوث الأمراض المعدية.

أسئلة:

١ - هل تصف بول فارمر بأنه قائد خادم؟ اشرح ذلك؟

٢ - «الآخرون أولاً» الركيزة لقيادة الخادم. ما الجوانب التي وضع بول الناس في مقدمة اهتماماته؟

٣ - إحــدى خصائص القائد الخادم أن يجعل الآخرين يقدمون خدمات، من هم أتباع بول، وكيف أصبحوا خادمين لرؤيته؟

الحالة (١٠-٣)

القيادة الخادمة في شركة الجنوب الغربي للطيران

أم شــابة تحمــل طفلها الصغير في رحلة طـيران طويلة، تقدمــت للحديث مع مشرف الرحلة وهي منفعلة، حيث إن الطقس سيئ والطائرة تنتظر منذ ساعة ونصف على المدرج للإقلاع، وســوف تصل إلى محطة الوصول متأخرة عدة ســاعات عن موعدها المحدد. قالت الأم لمــشرف الرحلة إنه بســبب التأخير وطول الرحلة فقــد انتهى حليب الطفل ويجب أن ترضعــه حالاً. وطلبت من المشرف على الرحلة أن يســمح لها بالنزول من الطائرة لإحضار حليب لطفلها. قال المشرف لها: أنصحك بقوة أن تبقي على متن الطائرة. وردت الأم عليه قائلة: أســتطيع أن أنــزل والطائرة لن تغادر بدوني. رد عليها المشرف وهو يبتســم وقال: انتظري خمس دقائق وسأجد الحل. طلب المشرف من المحطة الأرضية إحضار حليب خاص للأطفال وعند استلامه قدمه للأم لترضع طفلها.

كل واحد سافر على الرحلة يعرف أن هذا المشرف يهتم بشكل خاص بالأطفال وأمهاتهم على الطائرة. القصة ليست مفاجئة لأي شخص يعرف شركة الجنوب الغربي للطيران. رسالة الشركــة مكتوبة ومعلنة في جميع مكاتب الشركة: «عامل الناس مثلما تحب أن يعاملوك». هــذه هي قاعــد التعامل التي تطبقها الشركــة تماماً مع الموظفين. يقول الرئيس الســابق للشركة كولين باريت: يؤمن مؤســس الشركة ومستشارته هرب كيلر بأن الموظف المتحمس الذي يشــعر بالســعادة ســوف ينعكس ســلوكه إيجاباً على الشركة. وإذا اهتمت الشركة بموظفيها فسيهتم الموظفون بعملاء الشركة وبالتالي تنجح الشركة.

لقــد كان لتطبيق القاعدة الذهبية في العمل التعاوني وتقديم الخدمة من خلال التركيز على رضا الموظفين والقضايا التي تهمهم، وتحقيق احتياجات ومتطلبات المســافرين الأساس في نجــاح الشركــة. لقد كان التوظيف في الشركة مبنياً على المهارات. وقد أســســت الشركة ثقافــة تنظيمية تحبذ وتشــجع الفكاهة. مبدأ أن يكون الموظفون أنفســهم في العمل تم تطبيقه من قمة الهرم من خلال هرب وكولين.

لقد حقق هذا الأسلوب نتائج إيجابية لشركة الطيران حيث حققت أرباحاً مستمرة على مدى (٣٥) عاماً واسـتمرت في تحقيق الأربــاح في حين أن شركات الطيران الأخرى تعاني من الخســائر. يقول كولين إن أهم الأرقام التي تظهر عدد الملايين من الناس الذين يســافرون باستمرار على خطوط الشركة ويزداد وعددهم سنة بعد أخرى.

أسئلة:

١ - ما هي السلوكيات التي يتحلى فيها هرب كقائد خادم عند بداية الشركة؟

٢ - كيــف يخدم القادة في شركة طيران الجنوب الغــربي الآخرين؟ من هم الآخرون الذين يقومون بخدمتهم؟

٣ - ركــزت شركة طــيران الجنوب الغربي على قاعــدة ذهبية. ما الدور الــذي لعبته هذه القاعدة في القيادة الخادمة؟ هل تعني هذ القاعدة أنها جزء دائم من القيادة الخادمة؟

٤ - بناءً على نموذج (١٠-١) اشرح مخرجات القيادة الخادمة في شركة طيران الجنوب الغربي وكيف أدى تقبل وانفتاح التابعين إلى تحقيق المخرجات؟

مقياس القيادة:

هناك العديد من الاســتبانات التي تم استخدامها لقياس القيادة الخادمة (انظر جدول ١٠-١). وحيــث إن المقياس الذي طوره Liden, Wayne, et al (2008) الأكثر ملاءمة فقد تم اختياره في هذا الفصل. ويتكون هذا المقياس من (٢٨) عبارة تقيس سبعة أبعاد رئيسة لقيادة الخــادم، وهي: التصور، والتعافي العاطفي، والتابعين أولاً، ومســاعدة التابعين على التطور والنجاح، والســلوك الأخلاقي، والتمكين، وخلق قيمــة للمجتمع. من خلال الإجابة عن الاستبانة سوف تكون فهماً لكيفية قياس القيادة الخادمة وتحصل كذلك على مؤشرات تحدد موقفك من كل بعد من الأبعاد السبعة. القيادة الخادمة عملية معقدة ويعتبر هذا المقياس أحد الطرق لاكتشاف كيفية عملها.

تعليمات: اختر شــخصين يعرفانك جيداً من منظور قيــادي (يمكن أن يكونا زميلين، أو أعضاء في فريق، أو مساعدين ..) وأعط كل واحد نسخة من الاستبانة. اطلب من كل واحد

منهــما أن يختار الإجابة المناســبة لكل عبــارة فيما يتعلق بقيادتــك. يجب أن تكون أنت الشخص المعني في الإجابة عن كل عبارة من العبارات من قبلهما.

١= لا أوافق بشدة، ٢= لا أوافق، ٣= لا أوافق إلى حد ما، ٤= لا أستطيع الإجابة، ٥= أوافق إلى حد ما، ٦= أوافق، ٧= أوافق بقوة								
١	يلجأ إليه الآخرون عندما يكون لديهم مشكلات شخصية	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
٢	يؤكد على أهمية أن يحصل المجتمع على منفعة							
٣	يستطيع أن يعرف إذا كان هناك أخطاء في العمل							
٤	يعطي الآخرين مسئولية اتخاذ القرارات في أعمالهم							
٥	يعطي أهمية فيما يتعلق بالتطوير المهني للآخرين							
٦	يهتم بنجاح الآخرين أكثر من نفسه							
٧	لديه معايير أخلاقية عالية							
٨	يهتم بالأوضاع الشخصية للآخرين							
٩	متحمس دائماً لمساعدة الآخرين في المجتمع							
١٠	لديه القدرة في التعامل مع المشكلات المعقدة							
١١	يشجع الآخرين على اتخاذ القرارات المهمة بأنفسهم لحل المشكلات في العمل							
١٢	لديه الرغبة والحماس لأن يحقق الآخرون أهدافهم العملية							
١٣	يقدم مصالح الآخرين على مصالحه الشخصية							
١٤	صادق وأمين دائماً							
١٥	يستقطع وقت لكي يتحدث مع الآخرين بشكل شخص							
١٦	يشارك في الأنشطة الاجتماعية							
١٧	لديه فهم عميق للمنظمة وأهدافها							
١٨	يعطي الآخرين الحرية للتعامل مع الأوضاع الصعبة بالأسلوب الذي يرونه مناسباً							
١٩	يقدم للآخرين الخبرات العملية التي تمكنهم أن يطوروا مهاراتهم							
٢٠	يضحي بمصالحة في سبيل تحقيق مصالح الآخرين							
٢١	لا يضحي بالمبادئ الأخلاقية لتحقيق النجاح							
٢٢	يستطيع أن يعرف متى يكون الآخرون محبطين دون سؤالهم							

٢٣	يشجع الآخرين على العمل التطوعي							
٢٤	يستطيع أن يحل مشكلات العمل بطرق جيدة أو إبداعية							
٢٥	ليس من الضروري الرجوع إليه إذا احتاج الآخرون أن يتخذوا قرارات مهمة في العمل							
٢٦	لديه الرغبة في أن يعرف الأهداف المهنية لدى الآخرين							
٢٧	يفعل ما يستطيع لكي يجعل مهام الآخرين سهلة							
٢٨	يعطي الأمانة والصدق أهمية أكثر من الأرباح							

SOURCE: Reprinted (adapted version) from «Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment» by R.C. Liden, S.J. Wayne, H. Zhao, and D. Henderson, 2008, The Leader ship Quarterly, 19, 161-177. Copyright ©. Reprinted with Permission from Elsevier Science.

الدرجات:

بعد استرجاع الاستبانتين وتعبئتهما، اجمع درجتين كل عبارة واقسمهما على (٢) وهذا يعطيك متوسط الإجابة عن كل عبارة. بعد ذلك اتبع الخطوات التالية لاستخراج النتائج:

١- اجمع درجات العبارات (١، ٨، ١٥، ٢٢) وهذه درجتك في التعافي العاطفي.

٢- اجمع درجات العبارات (٢، ٩، ١٦، ٢٣) وهذه درجتك في خلق قيمة للمجتمع.

٣- اجمع درجات العبارات (٣، ١٠، ١٧، ٢٤) وهذه درجتك في مهارة القصور.

٤- اجمع درجات العبارات (٤، ١١، ١٨، ٢٥) وهذه درجتك في التمكين.

٥- اجمع درجات العبارات (٥، ١٢، ١٦، ٢٦) وهذه درجتك في مساعدة الآخرين على التطوير والنجاح.

٦- اجمع درجات العبارات (٦، ١٣، ٢٠، ٢٧) وهذه درجتك في "التابعون أولاً".

٧- اجمع درجات العبارات (٧، ١٤، ٢١، ٢٨) وهذه درجتك في السلوك الأخلاقي.

تفسير الدرجات:

- (٢٣ - ٢٨) درجة عالية وتعني أن لديك سلوك القيادة الخادمة بقوة.

- (١٤ - ٢٢) درجة متوسطة وتعني أن لديك سلوك القيادة الخادمة بدرجة متوسطة.
- (٨ -١٣) درجة منخفضة وتعني أن لديك سلوك القيادة الخادمة بأقل من المتوسط.
- (صفر - ٧) درجة منخفضة جداً وتعني أنه ليس لديك سلوك القيادة الخادمة مطلقاً.

الملخص:

تـم طـرح القيادة الخادمة من خلال الأعمال التي قام بهـا غرين ليف (١٩٧٠). وتمثل القيادة الخادمة مدخلاً غير تقليدي في القيادة لا يتسـق مع المعتقدات السـابقة من حيث السـلطة والتأثير. وتركز القيادة الخادمة عـلى القائد بأن يكون مهتماً باحتياجات الآخرين ويمكنهم ويساعدهم على تحقيق ذواتهم بأقصى درجة ممكنة. القائد الخادم يختار بوعي أن يقـدم الخدمة أولاً وأن يقدم مصلحـة التابعين على مصلحته، ويقوم ببناء علاقات قوية مـع الآخرين، وأخلاقي يقـود ليحقق المصلحة العامة للتابعين والمنظمة والمجتمع بشـكل عـام. بنـاءً على فكرة روايـة (١٩٥٠) Herman Hess «الرحلة إلى الـشرق»، يقول غرين ليـف إن القائد غـير الأناني في المجموعة يؤثر بشـكل كبير على الأعضـاء الآخرين. القائد الخادم يلتزم بقوة لتحقيق احتياجات الآخرين، ويهتم بالأقل حظاً، ويعمل على القضاء على عدم المسـاواة، وعدم العدالة الاجتماعية. ولأن القائد الخادم يحول السـلطة إلى التابعين فإنـه يمارس السـلطة والتحكم بدرجة قليلة. طـرح الباحثون تصـورات للقيادة الخادمة بطرق مختلفة. بالنسبة (٢٠٠٢) Spears هناك (١٠) خصائص أساسية للقائد الخادم هي: الاسـتماع، والتعاطف، والتعافي، والوعي، والإقناع، والتصور، وبعد النظر، والأمانة، والالتزام بتطوير الآخرين، وبناء المجتمع. ومن خلال جهود الباحثين في العلوم الاجتماعية تم تطوير مقاييس لقيادة الخادم نتج عنها قوائم طويلة لخصائص القيادة الخادمة.

Liden و Panaccio طرحا نموذجاً واعداً للقيادة الخادمة يتكون من ثلاثة عناصر هي: المعطيات السـابقة، وسـلوكيات القائد الخادم، والمخرجات. المعطيات السابقة التي يمكن أن تؤثر على القائد الخادم تشـتمل على الثقافة، والحالة الطارئة، وخصائص القائد، وقابلية التابعين. ويشـتمل مركز نموذج سـلوكيات القائد الخادم على التصـور، والتعافي العاطفي، والتابعـون أولاً، ومسـاعدة التابعين على التطـور والنجاح، والسـلوك الأخلاقي، والتمكين،

وخلق قيمة للمجتمع. مخرجات القيادة الخادمة تتمثل في أداء التابعين، وتطورهم، وأداء المنظمة، والأثر الاجتماعي.

وهناك عدة نقاط قوة تتعلق ببحوث القيادة الخادمة:

أولاً، أنهــا فريدة لأنها جعلت «الإيثار» مركزياً بالنســبة للعملية القيادية. ثانياً، تطرح القيــادة الخادمــة مدخلاً مغايراً ومثيراً فيما يتعلق باســتخدام التأثير أو الســلطة بدلاً من البحــث عنهــا. ثالثاً، لا يطرح مدخل القيــادة الخادمة فكرة أنه مناســب لجميع الأحوال والظــروف. أخيراً، أظهرت البحوث الحديثة وجود مقاييس جيدة للقيادة الخادمة حددت سبعة أبعاد رئيسة لعملية القيادة.

هناك أيضاً نقاط ضعف للقيادة الخادمة. أولاً، أن عنوان هذا المدخل (القيادة الخادمة) يعطــي انطباعاً ســلبياً، حيث يبدو متناقضاً وغريباً. ثانيــاً، لا يوجد هنا إجماع حول الإطار النظري للقيادة الخادمة. ثالثاً، للقيادة الخادمة نزعة مثالية تتناقض مع المداخل التقليدية للقيادة. أخيراً، ليس واضحاً لماذا وضع «التصور» مركزياً كأحد سلوكيات القائد الخادم.

وبالرغــم من جوانــب الضعف في القيــادة الخادمة إلا أنها تعد مدخــلاً واعداً يحظى باهتمام كبير من قبل الباحثين. وبإجراء المزيد من البحوث في مجال قيادة الخادم فإنه من المنتظر أن يزول كثير من التعقيدات والغموض المحيطة بهذا المدخل.

المراجع:

Barbuto, J. E., Jr., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. Group and Organizational Management, 31, 300-326.

Bennis, W. (2002). Become a tomorrow leader. In L. C. Spears & M. Lawrence (Eds.), Focus on leadership: Servant-leadership for the twenty-first century, (pp. 101-1 10). New York: John Wiley & Sons.

Blanchard, K., & Hodges, P. (2003). The servant leader: Transforming your hearts, heads, hands, and habits. Nashville, TN: Thomas Nelson.

Baudette, N. E. (2006, March 1 0). Kalamazoo, Mich., pegs revitalization on tuition plan. The Wall Street Journal, p. A1.

Covey, S. R. (2002). Forward. In R. K. Greenleaf (Ed.), Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness (pp. 1-14). New York: Paulist Press.

Dennis, R. S., & Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. Leadership 6 Organization Development Journal, 26, 600-61 5.

DePree, M. (2002). Servant-leadership: Three things necessary. In L. C. Spears & M. Lawrence (Eds.), Focus on leadership: Servant-leadership for the twenty-first century (pp. 27-34). New York: John Wiley & Sons.

Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. Personnel Psychology, 57, 61-94.

Gergen, D. (2006, June 1 1). Bad news for bullies. U.S. News and World Report, 140, 54.

Graham, J. W. (1991). Servant leadership in organizations: Inspirational and moral. Leadership Quarterly, 2, 105-1 19.

Greenleaf, R. K. (1970). The servant as leader. Westfield, IN: The Greenleaf Center for Servant Leadership.

Greenleaf, R. K. (1972). The institution as servant. Westfield, IN: The Greenleaf Center for Servant Leadership.

Greenleaf, R. K. (1977). Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness. New York: Paulist Press.

Hale, J. R., & Fields, D. L. (2007). Exploring servant leadership across cultures: A study of followers in Ghana and the USA. Leadership, 3, 397-417.

Hesse, H. (1956). The journey to the East. London: P. Owen.

Hu, J., & Liden, R. C. (201 1). Antecedents of team potency and team effectiveness:

An examination of goal and process clarity and servant leadership. Journal of Applied Psychology, 96(4), 85 1-862.

Kidder, T. (2003). Mountains beyond mountains: The quest of Dr. Paul Farmer, a man who would cure the world. New York: Random House.

Knowledge@Wharton. (2008, July 9). Southwest Airlines' Colleen Barrett flies high on fuel hedging and «servant leadership.» Retrieved November 1 3, 201 1, from http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=2006.

Laub, J. A. (1999). Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership assessment (SOLA) instrument. Dissertation Abstracts International, 60 (02), 308. (UMI No. 9921922)

Liden, R. C., Panaccio, A., Hu, J., & Meuser, J. D. (in press). Servant leadership:

Antecedents, consequences, and contextual moderators. In D. V. Day (Ed.), The Oxford handbook of leadership and organizations. Oxford, England: Oxford University Press.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. Leadership Quarterly, 19, 161-177.

Mack, J. (2007, October 1). Rice stresses «hard work» to boost kids' educations. Kalamazoo Gazette, p. A1.

Meuser, J. D, Liden, R. C., Wayne, S. J., & Henderson, D. J. (20 1 1 , August). Is servant

leadership always a good thing? The moderating influence of servant leadership prototype. Paper presented at the meeting of the Academy of Management, San Antonio, TX.

Miller-Adams, M. (2009). The power ofa promise: Education and economic renewal in Kalamazoo. Kalamazoo, Ml: W. E. Upjohn Institute for Employment Research.

Neubert, M. J., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., Chonko, L. B., & Roberts, J. A.

(2008). Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior. Journal of Applied Psychology, 93, 1220-123 3.

Partners in Health. (201 1). History. Retrieved September 27, 201 1, from http://www.pih.org/pages/partners-in-health-history.html

Patterson, K. A. (2003). Servant leadership: A theoretical model (Doctoral dissertation, Regent University, ATI 30882719).

Russell, R. F., & Stone, A. G. (2002). A review of servant-leadership attributes: Developing a practical model. Leadership 6 Organization Development Journal, 23, 145-1 57.

Schaubroeck, J., Lam, S. S. K., & Peng, A. C. (201 1). Cognition-based and affectbased trust as mediators of leader behavior influences on team performance. Journal ofA pplied Psychology, 96(4), 863-871.

Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. Journal of Management Studies, 45(2), 402-424.

Senge, P. M. (2002). Afterword. In R. K. Greenleaf (Ed.), Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness (pp. 34 3-360). New York: Paulist Press.

Spears, L. C. (2002). Tracing the past, present, and future of servant-leadership. In L. C. Spears & M. Lawrence (Eds.), Focus on leadership: Servant-leadership for the 21st century (pp. 1-16). New York: John Wiley & Sons.

Spears, L. C. (2010). Servant leadership and Robert K. Greenleaf's legacy. In D. van Dierendonck & K. Patterson (Eds.), Servant leadership: Developments in theory and research (pp. 1 1-24). New York: Palgrave Macmillan. van Dierendonck, D. (201 1). Servant leadership: A review and synthesis. Journal of Management, 37(4), 1 228-1261.

van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (201 1). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. Journal ofB usiness and Psychology, 26, 249-267.

Walumbwa, F. 0., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship

behavior: A cross-level investigation. Journal ofA pplied Psychology, 95, 517-529.

Wheatley, M. (2002). The work of the servant leader. In L. C. Spears & M. Lawrence

(Eds.), Focus on leadership: Servant-leadership for the twenty-first century (pp. 349-362). New York: John Wiley & Sons.

Wong, P. T. P., & Davey, D. (2007). Best practices in servant leadership. Paper presented at the Servant Leadership Research Roundtable, Regent University, Virginia Beach, VA.

الفصل الحادي عشر
القيادة الجديرة بالثقة

الوصف:

تمثـل القيادة الموثوقة أحد المجالات البحثية الجديد في القيادة. وتركز القيادة الموثوقة عــلى كون القيادة أصيلة وحقيقية. وكما يشــير عنوان هذا المدخــل، القيادة الموثوقة هي القيــادة الجديرة بالثقــة. ومقارنة بنظريات القيادة التي تمت مناقشــتها في هذا الكتاب، تعد القيادة الموثوقة في مرحلة التشكل والتطوير. ولذلك ينبغي النظر إلى القيادة الموثوقة بصورة مبدئية: فمن المحتمل أن يطرأ عليها تغيير في المستقبل وفقاً للبحوث الجديدة التي ستنشر في هذا المجال.

منذ ســنوات قريبة أصبح هنــاك حاجة كبيرة في المجتمع للقيــادة الموثوقة، فقد أوجد الدمــار الذي حدث في ٩/١١، وفضائــح الشركات (مثل وورلدكم وإنــرون)، وانهيار النظام البنكي، خوفاً وعدم ثقة. الناس يتأملون بقلق وعدم أمان لما يجري من حولهم، فهم يبحثون عــن قادة يثقون بهــم. طلب الناس لقيادة يمكن الوثوق فيها جعل توقيت الدراســات في مجال القيادة الموثوقة مناســباً ومفيداً. وبالإضافة إلى الطلب الشعبي في السنوات الأخيرة، فقــد كانت القيادة الموثوقة محل اهتمام الباحثين فقد بــرزت في البحوث التي أجريت في مجــال القيادة التحويلية، ولكن لم تتم صياغتها بشــكل متكامــل (Bass & steidlmeier, 1999, Bass,1990 Howell & Avolio, 1993, Burns, 1978).

وبالإضافة إلى ذلك، فقد طور الممارســون مداخل متعددة للقيادة الموثوقة لكن ذلك لم يكن مبنياً على أدلة موضوعية، مما أوجد حاجة إلى مزيد من البحث والتحليل. وفي محاولة لاكتشاف القيادة الموثوقة، قام الباحثون وما يزالون يبذلون مزيداً من الجهود لتحديد إطارٍ واضحٍ لها.

تعريف القيادة الموثوقة:

تبــدو القيادة الموثوقة من الوهلة الأولى ســهلة التعريــف لكنها في حقيقة الأمر عملية

معقــدة، مــن الصعب تحديد خصائصها؛ ولذلك لا يوجد لها تعريــفٌ واحدٌ مقبولٌ لها من قبــل الباحثين، وإنما هناك تعريفات متعددة، كل واحد يمثل وجهة نظر مختلفة ويركز على أبعــاد مختلفــة (Chan,2005). أحد هذه الاتجاهات يركز على الجانب الشــخصي للقائد وما يتعلق بــه، حيث يهتم بالمعرفة الذاتية للقائد، والانضباط الشــخصي، والرؤية الذاتية. يــرى Shamir و (2005) Elam في وصف البعد الشــخصي للقائد أن القيادة الموثوقة هي القيــادة الأصلية التي تقود من خلال قناعات ذاتية غير تقليدية. وتمركز وجهة النظر هذه على الخبرات الحياتية للقائد والمعاني لهذه الخبرات وأنها هامة لتطور القائد الجدير بالثقة.

وتركز وجهة النظر الثانية في تعريف القيادة الموثوقة على العملية الشخصية، حيث تنظر إلى القيادة الموثوقة على أنها علاقة يتم بناءها من قبل القادة والتابعين معاً (Eagly,2005). وبذلــك فهــي لا تنتج عن جهــود القائد وحده ولكــن أيضاً من ردود فعــل التابعين. إنها عمليــة تبادلية حيث يؤثر القائد في التابعين ويؤثر التابعون في القائد. أخيراً، يمكن تعريف القيادة الموثوقة من المنظور التطويري وذلك وفقاً للأعمال التي قام بها كل من (Gardner, Avolio & Gardner, 2005, Avolio, Walnmbwa, 2005, Avolio & walnmbwa, 2008, Perersont & wernising, Gradner). وتتفوق وجهة النظر هذه على غيرها من الأطروحــات فيما يتعلق بالقيــادة الموثوقة؛ لأنها لا تنظر إلى القيادة الموثوقة على أنها شيء يمكن تنميته لدى القائد وليســت ســمات ثابتة. ولذلك تم إفراد الصفحات التالية لمناقشة وجهــة النظر هــذه. القيادة الموثوقة تتطور لدى الإنســان عبر الزمــن. ويمكن أن تنفجر بسبب أحداث حياتية كبرى مثل الأمراض القاسية أو مهام عمل جديدة.

لقد طرح (2008) Walumbwa etal تصوراً للمدخل التطوري للقيادة الموثوقة على أنها قدرات سيكولوجية إيجابية لدى القائد ومبادئ أخلاقية قوية. وقد رأوا أن القيادة الموثوقة تتكــون مــن أربعة عناصر متمايزة لكنهــا متصلة ببعضها البعض، هــي: ١- الوعي الذاتي، ٢- التصور الأخلاقي الداخلي، ٣- التوازن، ٤- الشــفافية في العلاقات (Avolio, walumbwa & weber, 2009). ويطــور القــادة الذيــن يتمتعون بالموثوقية في حياتهــم كلاً من هذه السلوكيات.

مداخل القيادة الموثوقة:

يمكن تصنيف القيادة الموثوقة مجالين: (١) المدخل التطبيقي الذي ظهر من خلال أمثلة لحـالات حياتية حقيقية وأدبيات التدريـب والتطوير، (٢) المدخل النظري الذي يقوم على أسـاس اسـتنتاجات البحوث الاجتماعية. وكلا المدخلان يقدم رؤى مهمة حيال العمليات المعقدة للقيادة الموثوقة.

المدخل التطبيقي :

هناك العديد من الكتب والبرامج المنتشرة اليوم في موضوع القيادة الموثوقة، لأن الناس لديهم الرغبة في التعرف على أسـس هذا النوع مـن القيادة. وعلى وجه أدق، يريد الناس أن يعرفوا الخطوات التي من خلالها يمكن أن تصبح قائداً موثوقاً به. في هذا الجزء سـوف نناقـش مدخلين عمليين للقيادة الموثوقة. الأول هو مدخـل روبرت تيري (١٩٩٣)، والثاني هـو مدخل جورج للقيادة الموثوقة (٢٠٠٣). ويعد كل واحد من هذين المدخلين فريداً في تطبيق القيادة الموثوقة.

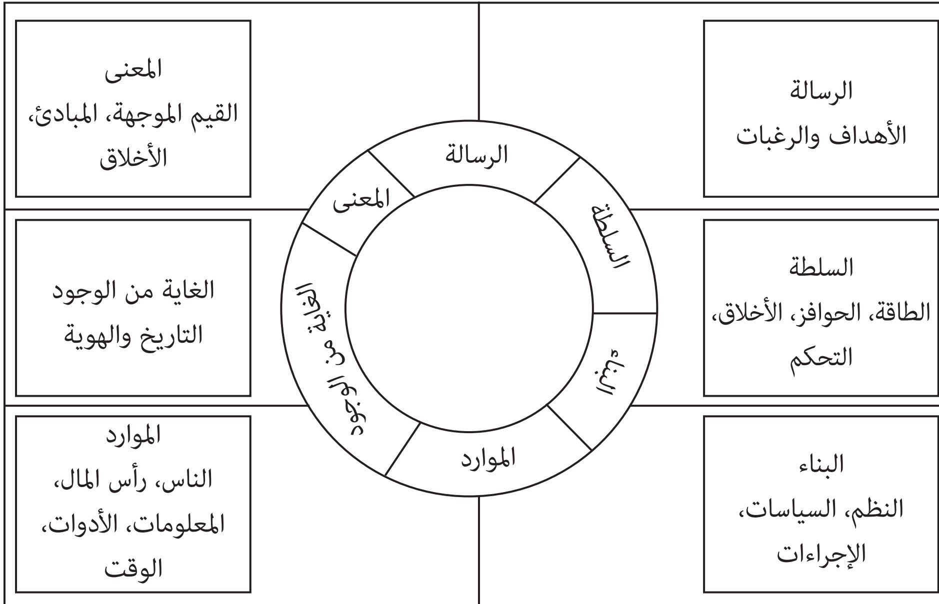
مدخـل روبرت تيري للقيـادة الموثوقة. يعـد مدخل تيري للقيـادة الموثوقة عملياً في طبيعته، حيث يستخدم دليلاً إرشادياً (مرشد) لتطبيق القيادة. يركز مدخل تيري على أفعال القائد أو الفريق القيادي أو المنظمة في وضع محدد. والأسـاس الأخلاقي الذي يقوم عليه هذا المدخل هو أن القائد يسعى لأن يعمل الأشياء الصحيحة. ويعد التصور الكلي للمدخل المرشد لهذه الأفعال.

يقول تيري إنه في أي وضع من الأوضاع يكون هناك حاجة لتدخل القيادة يجب الإجابة عن سـؤالين أساسـيين. السؤال الأول: ماذا يحدث في حقيقة الأمر؟ والسؤال الثاني: ماذا سـتفعل حيال ما يحدث؟ القيادة الموثوقة تركز على الإجابة عن هذين السـؤالين بشـكل صحيح. ويتضمن ذلك المعرفة، واتخاذ موقف حيال ما تراه «صحيحاً» في قرارة نفسـك، أو في المنظمة، أو في العالم. والتحدي بالنسبة للقادة هو التمييز بين الأفعال التي تجلب الثقة والأفعال التي لا تجلب الثقة. وإذا كان القادة لا يعرفون حقيقة ما يجري فإن أفعالهم لن تكون مناسبة ويمكن أن يكون لها عواقب وخيمة.

وقد طور تيري عجلة الفعل الموثوق (نموذج ١١-١) للمســاعدة في تشخيص المشكلات في المنظـمات والتعامـل معها. وتتكون العملية من ســتة عنــاصر: في الأعلى «المعنى» و «الرســالة» و «الســلطة»، وباتجاه حركة الساعة إلى الأســفل هناك «البناء» و «الموارد» و «الغاية من الوجود»، وفي المنتصف هناك «الإشــباع»، ويمثــل نهاية العملية. وللإجابة عن الأســئلة التي طرحها تيري ينبغي القيام بخطوتين: (١) تحديد المشــكلة على العجلة و (٢) اختيار الفعل الاستراتيجي المناسب للتعامل مع المشكلة.

نموذج (١١-١)

عجلة الفعل الموثوق



يعد «تحديد المشــكلة» أولى الخطوات، ويتم ذلك من خــلال تقييم الموظفين ومعرفة مشكلاتهم التنظيمية. وبناءً على التقييم يستطيع القادة من خلال العجلة تحديد المشكلة الحقيقية في المنظمة. وعلى ســبيل المثال، إذا طرح الموظفون تعليقات مثل: «نشــعر بأننا ضائعين» أو « لا أحد يهتم هنا»، فإن تعليقاتهم يمكن ربطها بمشــكلة في رســالة المنظمة. وإذا قال الموظفون أشياء مثل: «علينا ضغوط كبيرة» أو «لا يمكننا إنجاز ما يتم طلبه منا»،

فإن المشكلة يمكن تحديدها على العجلة «بالموارد». وبالرغم من أن هناك عدداً غير معلوم مــن القضايا لدى كل مجموعــة أو منظمة، إلا أن الفعل الموثوق مــن خلال العجلة يقدم أسلوباً أو منهجاً يمكّن القادة من تصنيف مختلف المشكلات التي يعاني منها الموظفون وفقاً للمجالات الستة الرئيسية.

الخطــوة الثانية هي اختيــار رد الفعل المناســب حيال القضية أو المشــكلة من خلال اســتخدام العجلة أيضاً. ولكن اســتخدام العجلة في هذه المرحلة مع العملية يعد إرشادياً للتوصية. ومن خلال الإجراء الذي ينبغي اتخاذه بعد تحديد المشكلة، تستخدم العجلة من قبل القادة لاستكشــاف البدائل لحل المشــكلات واختيار المناسب منها بناءً على المعلومات التــي تــم جمعها. وعلى ســبيل المثــال، إذا كان الموظفون يعانون مشــكلات لها علاقة في بالســلطة وغمــوض في الأدوار، على القادة التركيز على رســالة المنظمــة وأهدافها ورغبات الموظفين ذوي العلاقة. كذلك، إذا كان الموظفون يضعون علامات استفهام حيال «المعزى» مــن برنامــج معين فعلى القادة التركيز على «الغاية من الوجــود»، لأنهم قد يكونون قلقين بشــأن تاريخ وهوية البرنامج. إن عجلة الفعل الموثوق تستخدم للتعرف على ردود الأفعال المهمة حيال المشــكلة واختيار الأنسب لحلها. والقادة الذين يتمتعون بالموثوقية يحاولون التصدي للمشكلات الحقيقية ووفق أفضل الأساليب الممكنة.

ولتوضيح استخدام العجلة نسرد قصة عن مشكلة في برنامج كرة السلة بإحدى المدارس الثانوية. بدأت المشكلة عندما تمت المطالبة بالتحقيق مع المدرب واتهامه باستخدام الموارد المالية بشــكل غير مناســب، والمحســوبية (اختيار المدرب لابنه ليكون عضــواً في الفريق)، ومخالفة سياسة المدرسة (سمح لسيدة ذات صلة به لتوصيل اللاعبين بعد التمارين). وقد تم نشره هذه المشــكلة في الصفحة الأولى في الصحيفة المحلية وبرامج التواصل الاجتماعي، وتفاعل مع الموضوع أولياء أمور الطلاب، واللاعبين السابقين، وأفراد المجتمع.

ولتحليــل مشــكلة كرة الســلة، ينبغــي للقائد أن يســأل: ماذا جــرى بالضبط في هذا الموضوع؟ قد يشــير التحليل الأولي إلى أن المشكلة في «البناء» (النظام) أي سياسة المدرسة. رأى المعنيون أن المدرب خالف سياســات المدرسة، وطالبوا باتخاذ موقف حيال ذلك، بينما يرى المدرب أن قراراته ســليمة ومســؤولة. وباســتخدام العجلة كمرشــد رجح القائد بأن

المشكلة تتركز في «السلطة». من الذي كان لديه السلطة لاتخاذ قرارات فيما يتعلق بالموارد المالية، واختيار الفريق، وتوصيل اللاعبين؟ باستخدام العجلة يجب على القائد أن يحلل دور استخدام السلطة في هذه القضية. ولأن هذه الأسئلة لم يتم طرحها والتصدي لها، لم يتم حل الصراع بشكل فاعل لهذه المشكلة.

وباختصار، تمثل العجلة أداة تشخيصية من خلال النظر وذلك لمساعدة القادة على تحديد المشكلات. يحدد القادة والتابعون المشكلة على العجلة، وبعد ذلك يحددون رد الفعل الإستراتيجي المناسب حيال القضايا محل الاهتمام. ويساعد مدخل تيري الأفراد أن ينظروا إلى الأشياء بشكل مختلف وأكثر وضوحاً. يحث هذا المدخل القادة على أن يكونوا محل ثقة، وصادقين مع أنفسهم، ومنظماتهم، والعالم بأسره، وأن يكون الأساس لأفعالهم ما يحدث فعلاً في أرض الواقع.

مدخل بيل جورج للقيادة الموثوقة:

بينما تركز عجلة تيري على المشكلات، يركز مدخل القيادة الموثوقة الذي تم تطويره من قبل جورج (George (2008); George & Sims,2007) على خصائص القادة الموثوقين. يصف جورج، بأسلوب عملي، الخصال المهمة للقائد الموثوق، وكيف يمكن للأفراد أن يطوروا هذه الخصال إن كان لديهم الرغبة في أن يكونوا قادة موثوقين.

وجد جورج، بناءً على خبراته كرئيس تنفيذي، ومن خلال مقابلات شخصية معمقة لعينة متنوعة تتكون من (١٢٥) قائداً ناجحاً، أن القادة الذين يتمتعون بالثقة لديهم رغبة قوية في خدمة الآخرين ويعرفون أنفسهم ويشعرون بالحرية لأن يقودوا بناءً على قيمهم. ويتمتع بشكل أساسي القادة الموثوقون بخمس خصائص أساسية هي: (١) يعرفون غاياتهم، (٢) لديهم قيم قوية تجاه الأشياء الصحيحة التي يقومون بعملها، (٣) يبنون علاقات ثقة مع الآخرين، (٤) لديهم انضباط ذاتي ويتصرفون وفق قيمهم، (٥) متحمسون لرسالتهم (يتصرفون بقلوبهم) (نموذج ١١-٢).

يوضح نموذج (١١-٢) الأبعاد الخمسة للقيادة الموثوقة التي تم تحديدها من قبل جورج (الغاية والقيم والعلاقات والانضباط الذاتي والقلب). كذلك يوضح النموذج الخصائص

ذات العلاقــة التي يحتاج الأفــراد إلى تطويرها لكي يصبحوا قادة موثوقين، وهي: العاطفة، السلوك، الارتباط، الاتساق، التعاطف.

وقد وجد جورج من خلال المقابلات الشــخصية التــي أجراها أن القادة الذي يتمتعون بثقة الآخرين لديهم شــعور مرتفع تجاه الغايات التي يســعون إلى تحقيقها. فهم يعرفون مــا يريدون وإلى أين يتجهون، وهم محفزون من الداخــل لتحقيق أهدافهم. وهم كذلك متحمسون، ولديهم اهتمام ذاتي كبير بما يقومون به، ويعتنون كثيراً بأعمالهم.

نموذج (١١-٢)

خصائص القيادة الموثوقة



ومــن الأمثلة الجيــدة للقائد الموثوق تــيري فوكس الذي قطعت ســاقه لإصابته بمرض السرطان، وشــفي منه. حاول فوكس أن يقطع كندا برجل صناعية - من المحيط الأطلنطي

إلى المحيط الباســفيكي - لجمع تبرعات لأبحاث السرطان والتوعية بالمرض. وبالرغم من أن فوكس توفي قبل أن يكمل رحلته إلا أن شجاعته وشعوره أثر على الملايين من الناس. وتعمل اليوم مؤسســة تيري فوكس بقوة، وقد جمعت أكثر من (٤٠٠) مليون دولار كندي لأبحاث السرطــان. ومن خلال الأبعــاد والخصائص في النموذج (١١-٢) يتضح أن تيري فوكس أظهر بوضوح الغاية والهدف في قيادته.

القــادة الجديرون بالثقة يفهمون قيمهــم، ويتعاملون مع الآخرين وفقــاً لهذه القيم. هؤلاء القادة يعرفون بدقه من هم، وإلى أين متجهون، والشيء الصحيح الذي ينبغي عليهم فعله. وعندما يجدون أنفســهم في مواقف صعبة، لا يساومون على قيمهم وإنما يوظفونها لتعزيز مواقفهم.

ومن الأمثلة على القادة الذين يتمتعون بقيم قوية نيلســون مانديلا الحائز على جائزة نوبل. مانديلا رجل يتمتع بقيم أخلاقية عالية، وضمير حي. عندما كان يحارب العنصرية في جنوب أفريقيا لم يساوم على العدالة والمساواة للجميع. وعندما كان في السجن وعرض عليه أن يتــم إطلاق سراحه مقابل التنازل عن أفكاره رفض ذلك وفضل البقاء في الســجن مقابل تغيير موقفه. لقد كان مانديلا يعرف من هو وما هي قيمه. وعكست قيادته هذه القيم.

الخصلــة الثالثة للقيادة الموثوقة لدى جورج هي العلاقــات القوية. فإن القادة الذين يتمتعــون بالثقة يكــون لديهم القدرة عــلى الانفتاح عــلى الآخرين، وتكويــن العلاقات، والاستعداد، ومشــاركة الآخرين خبراتهم والاستماع إليهم. ومن خلال الانفتاح المتبادل بين القادة والتابعين ينمو الإحساس بالثقة والتقارب. يقول جورج إن الناس اليوم لديهم الرغبة في أن يكون الوصول إلى القادة يسيراً وأن يكون قادتهم منفتحين معهم، فهم يطالبون القادة بأن يزيلوا الحدود بينهم وأن يكونوا واضحين مقابل أن يبادلوهم الولاء والالتزام والإخلاص.

وكما تمت مناقشــته في الفصل الثامن (نظرية التبادل بين القائد والعضو) تتسم العلاقة الفاعلــة بين القائد والعضو باتصــال متميز يظهر كل طرف منهما درجــة عالية من الثقة، والاحــترام، والالتزام تجاه بعضهما البعــض. القادة والتابعون تربطهما علاقة مثمرة تتجاوز العلاقة التقليدية المعروفة لدى الناس. وينتج عن ذلك علاقة قوية بين القائد والتابع وفهم أعمق وإنتاجية أفضل.

الانضبــاط الذاتي أحد أبعاد القيادة الموثوقة. وهي الخصلــة التي تجعل القائد يحقق أهدافــه. يمكن الانضبــاط الذاتي القادة من التركيز وحســم الأمور. عندمــا يحدد القادة الأهداف ويضعون معايير التميز فإن الانضباط الذاتي لديهم يســاعدهم على تحقيق هذه الأهــداف ويجعل كل واحد خاضعاً للمحاســبة. إضافة إلى ذلك، يعطــي الانضباط الذاتي القادة محل الثقة المجال لتأدية أعمالهم وفقاً لقيمهم.

وكما هو الحال بالنســبة لعدائي المســافات الطويلة، فإن القــادة الذين يتمتعون بثقة الآخرين، ولديهم الانضباط الذاتي، تكون لديهم القدرة للتركيز على أهدافهم، والاستماع إلى بوصلاتهــم الداخليــة، والتحرك إلى الأمام، حتى في الظروف الصعبــة. وفي أوقات الضغوط الشــديدة يعطــي الانضباط الــذاتي هؤلاء القادة القــدرة على التحكم بأنفســهم والهدوء والالتزام. ولأنه يمكن التنبؤ بسلوكيات القادة المنضبطين، فإنه يمكن للآخرين توقع أفعالهم والتواصــل معهم بســهولة. وعندما يكــون الموجه للقائد ذاته، وملتزمــاً، فإن ذلك يعطي الآخرين الشعور بالأمان.

أخــيراً، يعطــي مدخل جورج أهميــة « للتعاطف» و «الضمير» عــلى أنهما من خصال القيادة الموثوقة. يعني التعاطف أن تكون حساســاً تجاه ظروف ومشــكلات الآخرين، وأن تكون منفتحاً لهم، ومستعداً لمساعدتهم. يقول جورج عندما يطور القادة خصلة التعاطف فإنهــم يتعلمون القيادة الموثوقة. ويمكن للقادة تعلــم التعاطف من خلال معرفة قصص حياة الآخرين والمساهمة في خدمة المجتمع والتواصل مع الجماعات الأثنية والعرقية الأخرى والسفر إلى البلدان النامية. هذه الأنشطة ترفع حساسية القائد تجاه الثقافات الأخرى.

وباختصــار، يبرز مدخل جورج للقيادة الموثوقة خمس خصال مهمة يتصف فيها القادة الذيــن يتمتعون بالثقة، وهي مجتمعة توضح ما يحتاجه الناس لكي يكســبوا ثقة الآخرين. والقيادة الموثوقة عملية تتطور خلال حياة الفرد، وتتأثر بظروف حياة الفرد نفسه.

المدخل النظري:

مــا زال بناء نظرية في القيادة الموثوقة في المراحل الأولى. وهناك جهود كبيرة في أدبيات العلوم الاجتماعية تدفع في هذا الاتجاه. في هذا الجزء، سوف يتم تحديد العناصر الأساسية للقيادة الموثوقة، وشرح علاقتها بعضها مع بعض.

خلفيــة المدخل النظري: بالرغــم من أن اهتمام الناس بموضــوع القيادة الموثوقة منذ القــدم، إلا أن الأبحاث في هذا المجال تعد حديثة، حيث نشر أول بحث في موضوع القيادة الموثوقــة عام ٢٠٠٣ م. وقــد كان أول اهتمام علمي بموضوع القيــادة الموثوقة من خلال ندوة عن القيادة عقدت في جامعة نبراســكا برعايــة معهد غالوب للقيادة. وقد صدر عن هــذه الندوة مجموعتان من المطبوعــات: (١) عدد خاص من مجلة القيادة Leadership Quarterly في صيــف عــام ٢٠٠٥ م، و(٢) دراســة في القيادة والإدارة بعنــوان: «القيادة الموثوقــة: التأثــير والتطــور والجذور»، نشرت في عــام ٢٠٠٥ م. وقبل هــذه الندوة نشر Luthans و Avolio عــام ٢٠٠٣ م مقــالاً عن القيادة الموثوقة وتطورها أســهم في تحريك الاهتمام البحثي في هذا الموضوع.

ازداد الاهتــمام في موضــوع القيادة الموثوقة في الوقت الذي كان يســود فيه الشــعور بعدم الاستقرار الاجتماعي في الولايات المتحدة الأمريكية. فقد خلق هجوم ٢٠٠١/١١/٩م، وانتشــار الفساد في الشركات، والمشكلات الاقتصادية، شعوراً بعدم الثقة والقلق لدى الناس فيما يتعلق بالقيادة. لقد أوجد انتشــار القيادة غير الأخلاقية وغير الفاعلة في نطاق واســع حاجة لقيادة إنسانية بناءه تخدم المصلحة العامة (Fry & Whittington, 2005; Luthans & Avolio, 2003).

إضافة إلى ذلك، فقد شعر الباحثون بالحاجة إلى توسيع دائرة البحوث التي قام بها Bass (١٩٩٠) و Steidlmeier (١٩٩٩) فيــما يتعلق بمفهوم القيادة التحويلية الموثوقة. لقد كان هنــاك حاجة إلى تعريف القيادة الموثوقة إجرائياً وبناء إطار نظري يوضحها. وقد اســتفاد الباحثون من أدبيات القيادة والســلوك التنظيمي والأخلاق لتطوير نظرية القيادة الموثوقة (cooper, scandura, & schriesheim, 2005; Gardner et al,2005).

كان التحدي الكبير الذي واجه الباحثين في تطوير نظرية القيادة الموثوقة تعريف المفهوم وتحديد عناصره. وكما تمت الإشارة سابقاً، فقد تم تعريف القيادة الموثوقة بطرق مختلفة، وكل تعريــف يركــز على جوانب معينة من العملية. وفي هــذا الفصل تم اختيار التعريف الذي تم طرحه في مقال حديث من قبل Walumbwa et al (٢٠٠٨).، حيث عرف القيادة الموثوقة بأنها « نمط لســلوك قيادي يعزز القدرات السيكولوجية الإيجابية والمناخ الأخلاقي

الإيجابي، لتنمية الوعي الذاتي واستيعاب الجوانب الأخلاقية، والتوازن في معالجة المعلومات، والشفافية في العلاقات فيما يتعلق بعمل القادة مع التابعين، وتسهيل التطور الذاتي الإيجابي (P.94). وبالرغـم من أن هذا التعريف يعد معقداً، إلا أنه يغطي النقص المعاصر للباحثين فيما يتعلق بظاهرة القيادة الموثوقة وأسلوب عملها.

وتـم تطوير نماذج مختلفة لشرح عمليات القيادة الموثوقـة في الأدبيات البحثية. طور Gardner et al (٢٠٠٥). نموذجـاً يركـز على القيادة الموثوقـة من منظور عمليات تطوير القائـد وتطور الوعـي الذاتي والانضباط لـدى التابعين. كما طور كل مـن (Ilies, (2005 Morgeson, and Nahrgang نموذجـاً متعدد العناصر يوضح تأثير الموثوقية على سـعادة وسرور القائـد والتابعـين. وبالمقارنـة، صـاغ (Luthans(2003 و Avolio أنموذجاً يشرح القيـادة الموثوقـة كعملية تطورية. في هذا الفصل، سـوف نطرح نموذجاً أساسـياً للقيادة الموثوقة مستمد من الأدبيات البحثية، ويركز على عناصرها الرئيسة. سوف يركز نقاشنا على القيادة الموثوقة كعملية.

عنـاصر القيادة الموثوقة: في محاولة لتوسـيع دائرة فهمنا للقيـادة الموثوقة، قام وليام وزمـلاؤه (٢٠٠٨) بإجـراء مراجعة شـاملة، للأدبيات وأجروا مقابلات مـع مجموعات من الخبراء لتحديد العناصر التي تشكل القيادة الموثوقة وتطوير مقياس لها يتمتع بالمصداقية. وقـد حدد البحث الذي قاموا به أربعـة عناصر هي: الوعي الذاتي، ووجود مفهوم أخلاقي داخلي، وتوازن في المعالجة للمعلومات، وعلاقات شـفافة (الأنموذج ١١-٣). هذه العناصر الأربعة مجتمعة تمثل القاعدة (الأساس) لنظرية القيادة الموثوقة.

يشـير «الوعي الذاتي» إلى بصيرة القائد، وهي ليسـت غاية بحـد ذاتها وإنما عملية من خلالها يفهم الأشـخاص أنفسـهم، وجوانب قوتهم، وجوانب ضعفهم، والتأثير الذي يملكون عـلى الآخرين. ويشـتمل «الوعي الذاتي» عـلى مراجعة القائد لقيمه الأساسـية، وهويته، ومشـاعره، ومحفزاتـه، وأهدافه. أي أن يعرف القائد ذاته بشـكل عميـق. وبالإضافة إلى ذلك، فإن الوعي الذاتي لدى القائد يشتمل على فهم وإدراك مشاعره والثقة فيها (,Aernis 2003). وعندما يفهم القادة أنفسـهم ويكون لديهم شـعور بمن هم والقيم التي يؤمنون بهـا، يصبـح لديهم قاعدة صلبة لقراراتهـم وأفعالهـم (Gardner et al., 2005). ويكون القادة الذين لديهم وعي ذاتي قوي محل ثقة الناس.

ويشــير «المفهــوم الأخلاقي الداخلي» إلى وجــود قيود ذاتية لدى القائد مســتمدة من معايير أخلاقية داخلية لديه، وقيم توجه ســلوكه ولا تســمح لتأثير الضغوط الخارجية عليه (مثل الضغوط الاجتماعية وجماعة العمل والأقرباء والأصدقاء). إنها قيود ذاتية لأن الناس لديهم التحكم في المدى الذي يسمحون للآخرين في التأثير فيهم. وينظر الآخرون إلى القادة الذين لديهم مفهوم أخلاقي داخلي بأنهم جديرون بثقتهم، لأن أفعالهم منسجمة مع القيم والمعتقدات التي يظهرون.

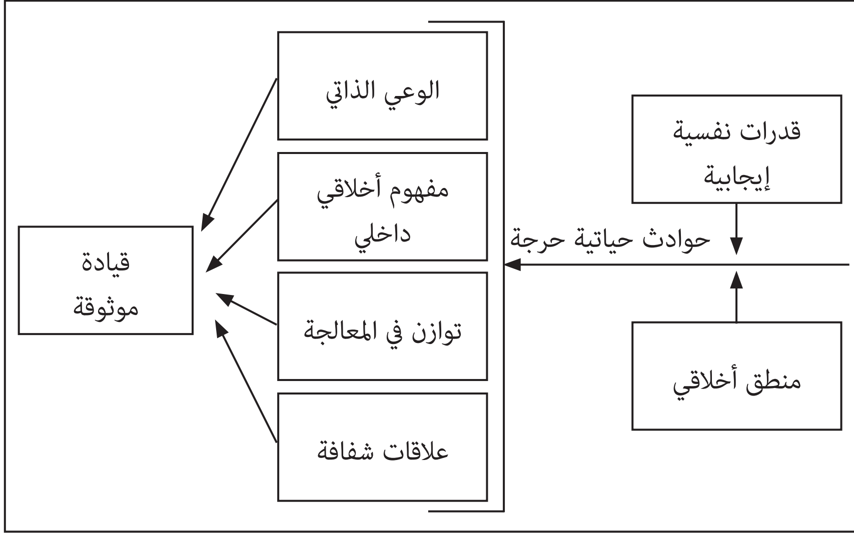
ويمثل «التوازان في معالجة المعلومات» أحد القيود الذاتية على ســلوك القائد. ويعني ذلك قدرة القائد على تحليل المعلومات بشكل موضوعي، وفهم وجهات نظر الآخرين قبل اتخاذ القرارات. كما يعني التوازن عدم المحســوبية وعــدم التحيز في التعامل مع القضايا. ويعني التوازن في المعالجة اســتخلاص وجهات نظر الآخرين المعارضين وتحليلها قبل اتخاذ القــرارات. ويُنظر إلى القــادة المتوازنين في تحليــل المعلومات بأنهم موطــنٌ للثقة؛ لأنهم منفتحون في توجهاتهم وموضوعيون في تعاملهم مع وجهات نظر الآخرين.

تعني « العلاقات الشــفافة» الانفتاح والصدق في تقديم القائد لنفســه للآخرين. ويعد ذلك تقييداً ذاتياً؛ لأن القائد يتحكم في شــفافيته مع الآخرين. وتحدث العلاقات الشــفافة عندما يطرح القائد قيمه، وشعوره، وحوافزه، ورغباته، للآخرين (Kernis, 2003). وتشتمل الشفافية على إيضاح الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية لديه للآخرين. وتعني باختصار الشفافية أن تتواصل بشكل مفتوح وتعكس حقيقة نفسك في علاقاتك مع الآخرين.

وتتكون القيادة الموثوقة بشــكل أســاسي من العوامل الأربعة الســابقة (الوعي الذاتي ومفهوم أخلاقي داخلي وتوازن في المعالجة وعلاقات شفافة) وتمثل القاعدة الأساسية لها.

نموذج (١١-٣)

القيادة الموثوقة



SOURCE: Adapted from Luthans, F., & Avolio, B.J.2003. Authentic Leadership Development. ln K.S. Cameron, J.E. Dutton, & R.E. Quinn (Eds), Positive Organizational Scholarship (pp.241 - 258) San Francisco :Berrett - Koehler, 2003; and W.L. Gardner, B.J. Avolio, F. Luthans, B.R May, & F.O. Walumbwa, 2005. «can you see the real me? A self - based model & outhentk Leader and follower development Leadership Quarterly, 16, 343 - 372.

العوامل التي تؤثر على القيادة الموثوقة:

هنــاك عوامــل أخرى تؤثر في القيــادة الموثوقة مثل: قدرات نفســية إيجابية، ومنطق أخلاقي، وحوادث حياتية حرجة (انظر نموذج ١١-٣). وهناك أربع خصال نفســية إيجابية لهــا تأثير في القيــادة الموثوقة هي: الثقة، والتفــاؤل، والأمل، والمرونة، تم اســتنباطها من حقلي علم النفس والسلوك التنظيمي (Luthans & Avolio, 2003). وتعزز هذه الخصال الإيجابيــة الأربع قدرة القائد حيث إن كل واحدة من هــذه الخصال يمكن أن تكون قدرة شــخصية (ســمة) أو قدرة مكتسبة أو كلتيهما. وتكون قدرة شــخصية لأنها تحدد بدرجة

ما شــخصية الفرد خلال حياته (مثال: انبســاطي)، أو أن تكون قدرة مكتسبة لأنه يمكن أن يتطور الأفراد بالتدريب وأن يغيروا من خصائصهم الشخصية.

وتشــير «الثقة» إلى الفاعلية الشــخصية، وتعني الاعتقاد بأن الشخص لديه القدرة على إنجاز المهمة المطلوبة بنجاح. والقادة الذين لديهم ثقة في أنفســهم أكثر قدرة على النجاح ومقاومة الفشل وتقبل التحديات (Bandura, 1997; Luthans & Avolio).

يمثل «الأمل» حالة تحفيزية ومصدراً للقوة والإرادة والتخطيط للأهداف (Luthans & Avolio, 2003). القادة الموثوقون يكون لديهم آمال وأهداف يعرفون أنه يمكن تحقيقها. وتحفــز آمال التابعين بــأن يثقوا فيهم ويؤمنوا بأهدافهم. ويشــير «التفــاؤل» إلى عملية عقليــة في النظــر إلى المواقف المختلفة من منظــور إيجابي، والإيمان بأن المســتقبل يحمل أشــياء إيجابية. ويكون القــادة متفائلين وإيجابيين حيال قدراتهــم والمنجزات التي يمكن أن يحققوها. وبشــكل عام، ينظرون إلى الحياة أنها مخزن مملوء بالفرص المتاحة للجميع وليس العكس (Covey, 1990). وتعني «المرونة» القدرة على تجاوز العثرات والتكيف مع الظروف القاســية والمعاناة. وفي الأيام الصعبة يســتطيع الأشخاص الذين لديهم المرونة أن يطوروا أنفسهم مرة أخرى ويكتسبوا قوة أكبر وإصراراً أكثر (Sutcliffe & Vogus, 2003).

ويعــد «المنطق الأخلاقي» أحد العوامــل التي يمكن أن يؤثر في القيادة الموثوقة (نموذج ١١-٢). ويعني المنطق الأخلاقي القدرة على اتخاذ قرارات أخلاقية حيال قضايا إما أن تكون صحيحة أو خاطئة، أو جيدة أو سيئة. ويعد تطوير القدرة على التحليل المنطقي الأخلاقي عمليــة مســتمرة مدى الحياة. وبحكم المســتوى المرتفع للتحليــل المنطقي الأخلاقي، من الممكن أن يتخذ القائد قرارات تساهم في تقليل الاختلافات الفردية وتوحيد الأفراد لتحقيق هــدف عام نبيل. إنها تجعل القادة يتخلون عن أنانيتهم، ويصدرون أحكاماً تحقق رغبات الجماعــة أو المنظمــة أو المجتمع. وكذلك تمكن قدرة المنطق الأخلاقي، القادة من إشــاعة العدل والمساواة وتحقيق مصلحة المجتمع.

العامل الأخير ذو العلاقة بالقيادة الموثوقة هو «الأحداث الحياتية الحرجة» (شكل ١١-٣)، ويقصد بالأحداث الحياتية الأحداث الكبرى التي تشــكل حياة الناس. وقد تكون هذه الأحــداث إيجابية، مثل: الحصول على وظيفة غير متوقعة، أو مولود، أو قراءة كتاب مهم.

وقد تكون سـلبية، مثل: الإصابة بمرض عضال، أو الحصول على تقييم مسـتوى سـيئ، أو وفاة أحد الأحبة. وتعمل الأحداث الحياتية كباعث للتغيير حيث يشـير Shamir و Filam (٢٠٠٥) بأن القيادة الموثوقة تحدث إلى درجة كبيرة من خلال المخزون الداخلي لدى الأفراد الـذي يكونونه من خلال خبراتهـم في الحياة. وعندما يروي القـادة قصص حياتهم فإنهم يحصلون على معرفة أكبر ووضوح حيال ذواتهم وفهم أفضل لأدوارهم. ومن خلال فهمهم واستيعابهم لتجاربهم وخبراتهم يصبح القادة أكثر موثوقية.

كذلك تسـهم أحداث الحياة في نمو الأفراد وتسـاعدهم على أن يكونـوا قادة أكثر قوة (Luthans & Avolio, 2003). وعلى سـبيل المثال، يروي هاورد سـكلتز (المؤسس والمدير التنفيذ لـ سـتاربوكس) قصة عندما كان صغيراً: والده كان سـائقاً لتوصيل الطلبات، سقط وأصيـب أثنـاء العمـل، ولم يكن لديه تأمين طبـي أو نظام للتعويضات عـن الإصابة أثناء العمل. وبحكم معرفته الشـخصية بهذه المشكلات والمتعلقة بوالده فقد وفر سكلتز نظاماً شـاملاً للتأمين الطبي لجميع الموظفين الذين يعملون عشرين سـاعة وأكثر في الأسـبوع في ستاربوكس. ويمكن القول إن النمط القيادي لسكلتز تأثر بخبراته خلال فترة طفولته.

وبتطوير القيادة الموثوقة في المسـتقبل فإنه من المتوقـع أن يتم تحديد عوامل إضافية تؤثـر في العملية القيادية. وحتى الآن فإن القدرات النفسـية الإيجابية والمنطق الأخلاقي والأحـداث الحياتية الحرجة هي العوامل التي تم تحديدها وتؤثر على قدرة الشـخص بأن يصبح قائداً موثوقاً.

كيف تعمل القيادة الموثوقة؟

لقد ناقشـنا في هذا الفصل القيادة الموثوقة من المنظـور التطبيقي والمنظور التنظيري. وكلا المنظورين يشـخصان القيادة الموثوقة على أنها عملية تطورية تتشكل لدى القادة عبر الزمـن. وبالرغم من ذلك فإن المنظورين يقدمـان رؤى مختلفة حيال كيفية عمل القيادة الموثوقة.

يقدم المدخل التطبيقـي وصفاً لكيف تصبح قائداً موثوقاً وكيف تطور القيادة الموثوقة لديـك. على سـبيل المثال، يركز مدخل تـيري بأن (١٩٩٣) على القادة وضـع تصورٍ واضحٍ

ودقيقٍ عــن أي قضية أو حالة وفق الموقف الموضوعي المعطــى. وتعمل القيادة الموثوقة عندما يلتقي القادة والتابعون بعضهم مع بعض لتحديد مشــكلاتهم الحقيقية والأســاليب المناســبة لعلاجها. القيادة الموثوقة تعمل على تحديد ما هو حقيقة جيد بالنســبة للقائد والتابعين والمنظمة.

القيــادة الموثوقة تعمل وفقــاً لمدخل جورج (٢٠٠٣) بشــكل مختلف، حيث تركز على خمــس خصائص ينبغي على القادة تطويرها لديهم حتى يصبحوا قادة موثوقين. وبشــكل أكــثر تحديداً، يــرى جورج أن القادة ينبغــي أن يكون لديهم «غايــات»، و«قيم مركزية»، و«علاقات»، و«انضباط ذاتي»، و«ضمير». وتبعاً لذلك فإن القيادة الموثوقة هي التي يجيد فيها القائد هذه الخصائص الخمس في أقواله وأفعاله.

يقدم المدخل التنظيري للقيادة الموثوقة وصفاً تعريفياً لها وما تشــتمل عليه من أبعاد. وبناءً على هذا المدخل فإن القيادة الموثوقة تعمل لأن القادة لديهم «وعي ذاتي»، و«مفهوم أخلاقي داخلي»، و«توازن في المعالجة»، و«علاقات شفافة». ويطور القادة هذه الخصائص خلال حياتهم والتي غالباً ما تتأثر بالأحداث الحياتية الحرجة. كما أن الأدبيات تشير إلى أن الخصائص النفسية الإيجابية ولقيم الأخلاقية لها تأثير كبير على القيادة الموثوقة.

ولمزيد من التوضيح فقد قام Walumbula, Waug, Schaubroeck, and Avolio(2010) بإجراء دراسة على ٣٨٧ موظفاً والمشرفين عليهم، بهدف تحديد تأثير عناصر القيادة الموثوقة على سلوك التابعين. وقد أظهرت نتائج الدراسة بشكل عام أنه كلما بدا القادة أكثر موثوقية كان هناك انسجام أكبر معهم من قبل التابعين والشعور بالتمكين والمشاركة وممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.

والقيادة الموثوقة عملية معقدة تركز على تطوير قدرات محدودة لمســاعدة القادة على أن يكونــوا محل ثقة تابعيهم. ومهمة القائد هي تطوير هــذه القدرات وتوظيفها لصالح المصلحة العامة.

نقاط القوة:

بالرغم من أن مدخل القيادة الموثوقة يعد في مراحل تشكله الأولى، إلا أن له عدة نقاط

قـوة. أولاً، يلبي هذا المدخل احتياجاً معلناً لوجود قيـادة تحظى بالثقة في المجتمع. لقد أسـهمت حالات فشـل القيادة في القطاعين العام والخاص خلال العشرين سنة الماضية في عدم الثقة لدى الناس. والقيادة الموثوقة محاولة لسـد هذا الفراغ وتقديم إجابات للذين يبحثون عن قيادة جيدة تحظى بالاحترام في عالم مضطرب.

ثانيـاً، تقدم القيادة الموثوقة إرشـادات للأفراد الذين لديهـم الرغبة في أن يكونوا قادة موثوقين. كلا المدخلين - العملي والتنظيري - يقدمان شرحاً لما ينبغي على القادة فعله لكي يصبحوا قادة يحظون بالثقة. وعلى سـبيل المثال، يقول تيري (١٩٩٣) لكي تصبح قائداً يثق الناس به، يجب عليك أن تعمل مع التابعين لتعرف عن قرب ماذا يحدث في كل موقف من المواقف، وتتخذ القرارات المناسـبة. كذلك تقـدم أدبيات العلوم الاجتماعية جوانب مهمة للقـادة ينبغي عليهم الاهتمام بهـا، مثل: الوعي الذاتي، ومفهوم أخلاقي داخلي، وتوازن في المعالجـة، وعلاقات شـفافة. وإذا ما أخذنا المدخل العملي والمدخـل التنظيري معاً فإنهما يقدمان خريطة لمن يرغب في أن يصبح قائداً يثق به التابعون.

ثالثاً، وكما هو الحال بالنسـبة للقيادة التحويلية والقيادة الخادمة فإن القيادة الموثوقة لهـا أيضاً بعداً أخلاقياً واضحاً، حيث يعد القيام بالعمل الصحيح والمفيد للتابعين والمجتمع من قبل القائد شرطاً أساسياً للقيادة الموثوقة.

والقـادة الذين يتمتعون بثقة الآخرين يدركـون قيمتهم، ويقدمون احتياجات التابعين لهم عـلى احتياجاتهم الذاتية، ويعملـون مع التابعين لكي يوائموا بـين احتياجات ورغبات الجميع للتوحيد الجهود لتحقيق المصلحة العامة.

رابعاً، تبرز القيادة الموثوقة بأن القيم والسلوكيات يمكن تطويرها عبر الزمن. لذلك فإن القيادة الموثوقة ليسـت سـمة توجد لدى بعض الناس دون غيرهم. كل شـخص يستطيع أن يطـور القيـادة الموثوقة لديه ويصبـح قائداً يثق به الآخرون. على سـبيل المثال، يمكن للقادة أن يكونوا أكثر وعياً وشـفافية، وأن يطوروا علاقاتهم وينموا قدرة التحليل الأخلاقي لديهم. وكما يقول لوثانز (٢٠٠٣) بأن القادة يستطيعون أن يتعلموا كيف يطورون قدراتهم النفسية الإيجابية، مثل: الثقة بالنفس، والأمل، والتفاؤل، والتسامح، ويوظفونها لخلق بيئة

تنظيمية إيجابية. وفي حقيقة الأمر، فهناك العديد من الطرق يمكن للقادة أن يسلكوها لكي يكونوا قادة يثق فيهم الآخرون عبر الزمن.

أخـيراً، يمكن قياس القيادة الموثوقة من خلال «مقياس القيـادة الموثوقة» الذي يتكون من (١٦) عبارة، تقيس أربعة عوامل (Avolio et al., 2009, Walumbwa et al., 2008).

نقاط الضعف:

لا تزال القيادة الموثوقة في مرحلة التطوير، وهناك العديد من الأسـئلة التي تحتاج إلى إجابـات حول هذه النظريـة. أولاً، المفاهيم والأفكار التي يتم طرحها في المدخل التطبيقي (على سبيل المثال George, 2003; Terry, 1993) لم يتم البرهنة على صحتها. وبالرغم من أن المدخـل العملي والمدخل التنظيري يقدمان رؤى جيدة للقيادة الموثوقة، إلا أنهما لم يتم بناؤهـما وفقاً للأسـس العلمية المنهجية ولم يتم التحقق مـن مصداقيتهما. وبدون بحوث علميـة تدعم الطرح المقدم من خلال المدخل العلمي فإنه ينبغي أخذ ذلك كمؤشرات على عملية القيادة الموثوقة.

ثانياً، لم يتم شرح العنصر الأخلاقي بشكل كامل في القيادة الموثوقة، حيث تشير القيادة الموثوقـة بأن القادة محفزون بسـبب القيم العليا لديهم، مثـل: العدل، والمصلحة العامة للمجتمع، إلا أن أسـلوب تأثير هـذه القيم على القيادة الموثوقة غير واضح. وعلى سـبيل المثال، ما العلاقة بين القيم لدى القائد والوعي الذاتي لديه؟ أو ما الخطوات أو العملية التي مـن خلالها تؤثر القيم الأخلاقية على عناصر القيادة الموثوقة الأخرى؟ في الوضع الراهن لا تقدم القيادة الموثوقة إجابات شافية عن هذه الأسئلة.

ثالثاً، يتساءل الباحثون عن مناسبة أن تشتمل عناصر القيادة الموثوقة على عنصر السلوك الإيجـابي. وبالرغم من أهمية أن تـدرس العلوم الاجتماعية القدرات الإنسـانية الايجابية وأفضل الحالات الإنسـانية (Cameron, Dutton & Quinn, 2003) إلا أن مبررات جعل السـلوك الإيجابي جزءاً أصيلاً من القيادة الموثوقة ليسـت كافية ولا مقنعة. البعض يقول بأن اشـتمال القيادة الموثوقة على السلوك الإيجابي جعلها أكثر اتساعاً ومن الصعوبة قياسها (Cooper et al., 2005). وفي هـذه المرحلة من تطوير البحوث المتعلقة بالقيادة الموثوقة فإن الدور للسلوك الإيجابي كعنصر أساس في هذه النظرية يحتاج إلى مزيدٍ من التفسير.

أخيراً، ليس واضحاً كيف يكــون للقيادة الموثوقة تأثير إيجابي على المخرجات التنظيمية للمنظمــة. ولأن البحوث في هذا المجال تعد شــحيحة نظراً لحداثة هذا المدخل فإن هناك حاجــة إلى مزيد من البيانات للتأكد مــن القيمة المضافة للقيادة الموثوقة. وبالرغم من أن القيــادة الموثوقة جاذبة بداهة، إلا أن هناك أســئلة ما زالــت قائمة حول مدى فاعلية هذا المدخل، وما الحالات التي يكون فيها فاعلاً وهل يتحقق من خلاله إيجابيات ملموسة. كما أنه ليس من الواضح في البحوث التي أجريت بأن القيادة الموثوقة كافية. لتحقيق الأهداف التنظيمية. وعلى سبيل المثال، هل القائد الموثوق، وغير المنظم، المفتقر إلى المهارات الفنية، يمكــن أن يكون فاعلاً؟ الثقة مهمة وذات قيمة عالية بالنســبة للقيادة ولكن العلاقة بينها وبــين فاعليــة القيادة غير واضحة. من الواضح أن هنــاك حاجة إلى أن تتصدى البحوث في المستقبل للعلاقة بين القيادة الموثوقة والمخرجات التنظيمية.

التطبيق:

لأن القيــادة الموثوقــة في المراحــل التطويريــة الأوليــة، فإن هنــاك بحوثــاً قليلة عن الإستراتيجيات التي يمكن للناس أن يستخدموها لتطوير أو تعزيز سلوكيات القيادة الموثوقة لديهم. تقدم النظريات التطبيقية بعض الوصفات لكنها ليست مبنية على أدلة بحثية تؤكد بأنها تسهم في تعزيز سلوكيات القيادة الموثوقة.

وبالرغم من قلــة البحوث التطبيقية في أدبيات القيادة الموثوقة التي يمكن تطبيقها في السياقات التنظيمية العملية، إلا أنه توجد في الأدبيات أفكار مشتركة يمكن أن تكون مناسبة للتطبيق في المنظمات. إحدى الأطروحات المشــتركة في جميــع أدبيات القيادة الموثوقة أن الناس لديهم القدرة أن يتعلموا ليصبحوا قادة موثوقين. وفي أعمال (Luthans & Avolio, 2003) الأولى بنــوا نموذجــاً لعملية تطور القيادة الموثوقة على أســاس أنها عملية يتعلمها الشــخص مدى حياته. ويقــول Luthans & Avolio أن القيادة الموثوقة عبارة عن عملية يمكن أن يطورها الشخص خلال حياته. ويشير ذلك إلى أن إدارات الموارد البشرية يمكن أن تعزز ســلوكيات القيادة الموثوقة لدى الموظفين الذين ينتقلــون إلى مواقع قيادية. الفكرة الأساســية الأخرى التي يكن تطبيقها في المنظمات أن الهدف الأساس للقيادة الموثوقة فعل الشيء الصحيح، والأمانة، والصــدق مع النفس ومع الآخرين، والعمل للصالح العام. أخيراً،

القيــادة الموثوقة تتشــكل وتتطور من خــلال أحداث الحياة الحرجــة. ومن خلال الوعي والإدراك لهذه الأحداث واســتخدمها كمحــرك ذاتي يمكن لأناس كثيريــن لديهم الرغبة أن يكونوا قادة موثوقين.

حالات دراسية:

يقدم الجزء التالي ثلاث حالات دراســية (حالة ١-١١ و ٢-١١ و ٣-١١) لأشــخاص يمثلون القيادة الموثوقة. الحالة الأولى عن ســالي هيلغســن المؤلفة لكتاب «الميزة النسائية: طرق المرأة إلى القيادة» (١٩٩٠)، والحالة الثانية عن جريج وكيف أصبحت رسالته لتطوير المدارس والســلام في باكســتان وأفغانســتان مجالاً للنقد عندما اتهم بالكــذب وتصرفات مالية غير مقبولة. الحالة الأخيرة عن بيتي فورد الســيدة الأولى الســابقة للولايات المتحدة الأمريكية وجهودهــا في مجال نــشر الوعي بسرطان الثدي. وفي نهايــة كل حالة هناك مجموعة من الأسئلة للمساعدة في تحليل الحالة باستخدام الأفكار عن القيادة الموثوقة.

حالة (١١-١)

هل أنا حقاً قائد؟

ولدت سالي هيلغسن في مدينة صغيرة في ولاية منيسوتا. كانت والدتها ربة منزل ووالدها أســتاذاً في الجامعة. بعــد التحاقها في كلية محلية وتخصصها في اللغــة الإنجليزية والأديان المقارنة انتقلت إلى نيويورك بســبب انجذابها للحركة الســينمائية هناك. حصلت ســالي في البدايــة على عمــل ككاتبة في شركة إعلانات وبعد ذلك مســاعدة لمحرر في إحدى الصحف. وخلال عملها نشرت مقالات في عدد من المجلات، مثل: هاربر، وفوغيو، وفورشــن، وإنسايد ســبورت. وأثناء عملها عادت إلى مقاعد الدراسة لإكمال درجتها العلمية. وبعد ذلك بدأت تأخذ مواد دراســية لمرحــة الدكتوراه في موضوع الأديان. لقد كانت ترى نفســها أســتاذة جامعية ولكنها تستمتع كذلك بعملها الحالي ككاتبة، لذلك فقد كانت تشعر بحيرة داخلها.

وبينــما كانت تجــري في يوم ممطر في أحد شــوارع نيويورك لاحظت بــأن قطة تجري بجانبها، وتذكرت أحد الأفلام المشهورة كان بطلها قطة. وقد جعل هذا الموقف سالي تدرك أهمية وقيمة الحرية والاســتقلالية التي تتمتع بها حالياً ككاتبة. ومنذ تلك اللحظة قررت

أن تكــون متفرغــة للكتابة، على الأقل للفــترة الزمنية القادمة. ولذلك عندما ســنحت لها فرصة تغطية أحد القتلة المشــهورين في ولاية تكساس قبلت ذلك فوراً. وبينما كانت تقوم بتغطية المحاكمة وجدت نفســها منجذبة للثقافة في تكســاس ولذلك قررت ان تكتب كتاباً عن دور المنتجين المســتغلين للبترول في التأثير في المنطقة. ومثل هذا العمل يتطلب موارد مالية ضخمة، ووقتاً طويلاً. لذلك مكثت ما يقارب العام مع أصدقاء لها في مناطق معزولة في ولاية تكســاس. لقد كان عملاً شاقاً ومضنياً، لكن سالي كانت مجبرة على إنجاز المشروع. وعندما صدر كتابها عام ١٩٨١م حقق نجاحاً محدوداً، ولكن ســالي شــعرت بزيادة بثقتها بنفسها نتيجة لنشر الكتاب. لقد أكد نشر الكتاب لها بأنها كاتبة.

انتقلت ســالي بعد ذلك إلى نيويورك واســتمرت في كتابة المقالات والبحث عن موضوع لكتــاب جديد. كما أنها بدأت تعد الكلمات التي يلقيها الرئيس التنفيذي لشركة فورشــن. لقد أحبت العمل لا ســيما أنها تلاحظ ما يدور في الشركة دون أن تكون جزءاً منها. كانت سالي تنظر إلى داخل الشركة من خارجها. ولقد كانت تشعر في بعض الأحيان أنها ممثلة في مسرحية عن العمل في الشركة. وقد أعطاها هذا الدور شعوراً بالمهنية بدرجة أعلى.

وككاتبــة للخطابات، كانت ســالي تقضي وقتاً طويلاً في مقابلــة الموظفين والموظفات في الشركــة، مما جعلها تدرك أن الرجال والنســاء يختلفون في أســاليب عملهم بشــكل كبير. كما لاحظت أن معظم المهارات والاتجاهات التي تجلبها النســاء إلى العمل تكون مناســبة للتوجهــات التطويرية للمنظمات. إضافة إلى ذلك فقد لاحظت أن الرؤى الفريدة للنســاء نــادراً ما تعطى قيمتها الحقيقية من قبل المديرين التنفيذين أو قادة المنظمات. شــجعت هذه الملاحظات سالي على كتابة كتاب جديد. لذلك وقعت عقداً عام ١٩٨٨م مع أحد دور النشر الكبيرة عن ما يمكن أن تقدمه النســاء للمنظمات. لقد كانت مقتنعة وبشدة أنه لو تم تشــجيع النســاء ودعمهن لحققن نجاحات كبيرة في قيادة المنظمات في مراحل التغيير. لقد كان الوقت مناسباً لهذه الرسالة. ولذلك لاقى كتابها الذي تم نشره عام ١٩٩٠م نجاحاً كبيراً وتصدر قائمة المبيعات لعدة أعوام، واستمر في الطباعة لأكثر من عشرين عاماً.

وبالرغم من البروز الذي حققته ســالي من خلال كتابها، إلا أنها بدأت تشــعر بالانزعاج الداخلي لأنها تعرف أنها ليســت خبيرة في مجال العلوم الاجتماعية في موضوع المرأة. هي

مؤلفة وليســت خبيرة، ولذلك بدأت تســأل نفســها هل فعلاً جديــرة بالثقة التي حصلت عليها؟ وباختصار كانت تتساءل: هل كانت القائدة التي يتوقعها الناس؟

لقد كان الطريق الذي ســلكته ســالي للإجابة عن هذه الأســئلة هو ببســاطة أن تقدم نفسها كما هي. إنها سالي هيلجسن تقوم بدور مراقب خارجي، لديها مهارات وقدرات على الملاحظة والتحليل للقضايا. لم يكن الطريق إلى القيادة بالنسبة لها خطوة بخطوة، لقد بدأ مع رحلتها لاكتشاف ذاتها وقبولها لقيمها. وخلال مراحل الوعي الذاتي نمت وأصبحت تثق بقدراتها ككاتبة، خاصة الاتجاهات الحديثة في الحياة التنظيمية.

ســالي مستمرة على أنها مستشــارة على مســتوى العالم، ومتحدثة في القضايا المعاصرة، ونشرت خمســة كتب. ليســت متأكدة أنها ســوف تنهي متطلب درجتها العلمية وتصبح أستاذة جامعية.

أسئلة:

١- تعلم الشخص عن نفسه يعد خطوة مهمة باتجاه أن يصبح قائداً موثوقاً.
ما دور الوعي الذاتي في قصة سالي القيادية؟

٢- كيف تصف القيادة الموثوقة في قيادة سالي؟

٣- لبســت ســالي في نهاية الحالة «عباءة القيادة». هل كان ذلك مهماً بالنسبة لها كقائدة؟
ما علاقة القيام بالدور القيادي بالقيادة الموثوقة؟

٤- هل كل قائد يصل في حياته المهنية إلى مرحلة سالي يصبح تقمص القيادة مهماً بالنسبة له؟

حالة (٢-١١)

القائد يتعرض للنقد

حتــى عــام ٢٠١١ كان هناك عدد قليل يعرفون غريج مورنتســون، حيث كان موضوعاً لكتابين حازا أعلى المبيعات عام ٢٠٠٦م وعام ٢٠٠٩م، يرويان كيف أصبح ممرض بطلاً بنى مدارس في مناطق فقيرة في باكستان وأفغانستان.

قصـة غريج اسـتثنائية، ضاع ومـرض وتمت العناية به من قبـل قرويين في قرية كورف المعزولة في أفغانسـتان. وعد غريج بأن يبني في القرية مدرسـة لرد الجميل واستغرق بناء المدرسـة ثلاث سـنوات، حيث تعلم كيف يجمع التبرعات ويتعامل مع الثقافات المختلفة. وقاد نجاحه في هذا المشروع إلى تأسـيس «معهد وسط آسيا» كمؤسسة غير ربحية، لمساعد مجتمعات وسط آسيا من خلال التعليم، والقضاء على الأمية، ونشر ثقافة السلام والتسامح. وحتى عام ٢٠١١م اسـتطاع المعهد أن يبني أو يدعم إنشـاء (١٧٠) مدرسـة في باكسـتان وأفغانستان وأسهم في تعليم أكثر من (٦٨,٠٠٠) طالب.

بدأت قصة غريج غير قابلة للتصديق، حيث قامت القناة الإخبارية (٦٠ دقيقة) بتوجيه اتهامات لغريج بإساءة التصرف في الأموال والاستفادة من معهد وسط آسيا. وقدم البرنامج تقريراً يشكك في إنجازات غريج ويتهمه بأنه فبركها من خلال كتابه الذي حاز أعلى المبيعات وضلـل النـاس. وجد غريج والمعهد أنهما محاصران من قبل وسـائل الإعلام، والرأي العام، وتحقيقات رسـمية من قبل المدعي العـام لمونتانا، ودعاوى أخرى أقيمت من قبل محامين بمبلغ خمسـة ملايين دولار يدعون فيها بأنه غرر بما لا يقل عن أربعة ملايين شـخص لشراء كتابه.

انسـحب غريج من الحياة العامة بعد بداية الحملة الإعلامية، واكتفى بنشر رسالة على الموقع الرسـمي لمعهد وسط آسيا يقول فيه إنه يؤكد على مصداقية ما ورد في كتابه وإن ما تم نشره في وسائل الاعلام لا يعبر عن الحقيقة. وما لا يعرفه الناس أنه قبل يومين من إذاعة البرنامج التلفزيوني تم تشخيص إصابة غريج بمرض خطير في قلبه، وتم تحديد موعد لإجراء عملية جراحية له بعد أسابيع. وفي الوقت نفسه قام المعهد بإصدار نشرة لتعزيز الشفافية لديه توضح الضرائب المدفوعة وقائمة بالمشاريع وحالتها الراهنة. وقد وثق التقرير (٢١٠) مدرسـة منها (١٧) مدرسـة يتم دعمها بالكامل من قبل المعهـد (الرواتب والمواد والكتب والأثاث ... إلخ).

لم تنته تحقيقات المدعي الفيدرالي العام في ٢٠١١/١٠/١، واسـتمرت الدعوى ضد المعهد وضـد غريج وزميله المشـارك في تأليف الكتـاب ديفد أوليفر ريلاين. نصح المستشـارون القانونيون غريج بألا يتعامل مع وسـائل الإعلام لكنه بدأ ينسـق لعدد قليل من اللقاءات

العامة. وحتى تنتهي التحقيقات، هناك غيوم من الشكوك تحوم حول غريج ومعهد وسط آسـيا. يقول العضو السـابق في مجلس إدارة المعهد أندرو ماركيوس إنه شيء مؤسـف أن يحدث ذلك، ويتمنى أن يثمن الناس ما قدم غريج والمؤسسة.

يقول ماركيوس: «من الصعب أن تتخيل شخصاً قدم للتعليم مثل ما قدمه غريج في هذا العالم. ما تم القيام به يتطلب إنساناً بمعنى الكلمة».

أسئلة:

١- هل تصف غريج بأنه قائد موثوق؟ اشرح إجابتك.

٢- تحدثنا في الفصل عن البعد الأخلاقي والشـفافية كعناصر للقيادة الموثوقة. هل تعتقد أن قيادة غريج تشتمل على هذين العنصرين؟

٣- كيف كان رد فعل غريج حيال الاتهامات الموجهة إليه من منظور القيادة الموثوقة؟

٤- كيف ستؤثر التحقيقات المستقبلية في الموثوقية بقيادة غريج؟

حالة (١١-٣)

السيدة الأولى المترددة

اعترفـت بتي فـورد بأن اليوم الذي أصبـح فيه زوجها الرئيـس (٣٨) للولايات المتحدة الأمريكية الموافق ١٩٧٤/٩/٩م كان أكثر الأيام حزناً في حياتها (Ford,1978, p.1).

كانـت إليزبـث بلومر فورد تحمل أكثر من وصف، فهي مدرسـة موسـيقا، وأم لأربعة أطفال، وزوجة لعضو مجلس الشيوخ جيرالد فورد للمرة الثالثة عشرة. وقد كان فورد يفكر في التقاعد، ولم يخطر على بال بتي أنها ستصبح السيدة الأولى في الولايات المتحدة الأمريكية.

بعـد أن أدى زوجها القسـم كرئيس للولايات المتحـدة الأمريكية، بـدأت بتي رحلتها حيـث حازت أوصافاً أكثر من قبل: الناجية من سرطان الثدي، والمدافعة عن حقوق المرأة، والمتعافية من إدمان الكحول، والشريك المؤسس ورئيس مركز بتي وفورد لعلاج الإدمان.

بدأ فورد طريقه إلى البيت الأبيض في شـهر أكتوبر عـام ١٩٧٣م عندما تم اختياره نائباً للرئيس بدلاً من نائب الرئيس سـبيارو الذي أجبر على الاسـتقالة. وبعد تسـعة أشهر من

توليه منصب نائب الرئيس، أصبح رئيساً للولايات المتحدة الأمريكية بعد أن استقال الرئيس نيكسون بسبب فضيحة ووترجيت.

مـن أول يـوم لها في البيت الأبيـض عُرِفت بتي بأنها منفتحة وصادقة. كان النسـاء في ذلـك الوقت نشـيطات في الدفاع عن المسـاواة في بيئة العمل والمجتمع بـأسره. أقل من نصف النسـاء الأمريكيات كن موظفات، وكان دخلهن يمثل فقط ٣٨٪ من أقرانهن الرجال (Spraggins, ٢٠٠٥). وقد أحدث أول مؤتمر صحفي لبتي ضجة كبيرة، حيث تحدثت عن الحق في الإجهاض، ودور النساء في العملية السياسية، والمساواة في الحقوق.

بعد مرور أقل من شـهر لبتي في البيت الأبيض، تم تشـخيص إصابتها بسرطان الثدي. بدأت بالدفاع عن معتقداتها الاجتماعية فقط، حيث تحدثت بصراحة عن تشخيص وعلاج مرض لم يسبق الحديث عنه علانية. وبالتنسيق مع مجلة الأخبار الأسبوعية، تم نشر تغطية كاملـة وتفصيلية عن مرضهـا، والعملية الجراحية التي أجرتهـا، وبرنامجها العلاجي. وقد أسهم هذا الانفتاح في رفع الوعي بمرض سرطان الثدي والخيارات العلاجية، وجلب الارتياح للنساء اللاتي كن يعانين من هذا المرض.

قالت بتي في أول مذكرات كتبتها: «كنت منومة في المستشـفى وأفكر في جميع النسـاء اللاتي ذهبن إلى المستشـفيات لإجراء فحوصات لسرطان الثدي بسـببي. لقد أدركت بشكل واضـح القوة التي تتمتع بها المرأة بالبيت الأبيض». «ليس بسـبب قوتي، بل بسـبب قوة المنصب، القوة التي يمكن أن تستخدم للمساعدة» (Ford,1978, P.194).

بعد النقاهة من المرض، استخدمت مصادر القوة المتاحة لها بشكل أفضل، حيث بدأت تتحدث علانية عن دعمها ومساندتها للمساواة في الحقوق، التشريع الذي يكفل المساواة في الحقوق بين الجنسين في جميع الولايات في الولايات المتحدة الأمريكية (Francis, 2009).

وفي لقاء تلفزيوني (برنامج ٦٠ دقيقة)، أفصحت بتي عن آرائها حيال العديد من القضايا العامـة الجدلية، مثل: الإجهاض، وزواج القاصرات، والمخدرات. وانخفضت شـعبيتها بعد المقابلة إلا أنها استعادتها بقوة في وقت قصير، حيث بلغت نسبة تأييدها ٧٥٪.

وبالإضافـة إلى الأدوار المطلـوب منها القيام بها بصفتها السـيدة الأولى، فقد بدأت عام

١٩٧٥م تقود الحملة الانتخابية لزوجها، وأطلقت مقولة «صوت لزوج بتي». وبعد أن خسر فورد الانتخابات أمام كارتر، ولأنه كان يعاني من مشكلة في جهازه التنفسي ولا يستطيع الحديث، تقدمت بتي ووقفت أمام الكاميرات وألقت خطاب زوجها فورد الذي يعترف فيه بالهزيمة ويبارك لكارتر بالفوز. وانتهت أيام بتي كسيدة أولى في شهر يناير عام ١٩٧٧م.

بعد أكثر من عام واحد بقليل، وعند بلوغها الستين من العمر، بدأت بتي معركة شخصية أخرى: التعافي من إدمان الكحول وإدمان علاج آلام الرقابة والتهاب الأعصاب. أقرت بتي أنها تتناول مهدئ لآلام الرقبة والتهاب الأعصاب لمدة ١٤ عاماً الأمر الذي أدى إلى إدمانها على هذا العلاج، لكنها رفضت الاعتراف بإدمانها للكحول. بعد أن أجرت فحوصات طبية في مستشفى القوات البحرية لعلاج إدمان الكحول والمخدرات، شعرت بأن لديها العزيمة الكافية لمواجهة نفسها والاعتراف أمام الملأ بمشكلاتها.

أدركت بتي أن تعافيها من الإدمان يعد أمراً مثيراً، لاسيما أن معظم مراكز علاج الإدمان كانت موجهة للرجال. كتبت في مذكراتها: «المرأة المدمنة للكحول لديها مشكلات عاطفية، ومشكلات صحية، ومشكلات عائلية، أكثر من الرجل» (Ford, 1987, p. 129).

لهذا السبب أسهمت بتي في تأسيس مركز بتي فورد غير الربحي عام ١٩٨٢م لعلاج الإدمان. ينقسم المركز إلى قسمين متساويين، واحد لعلاج الرجال والآخر لعلاج النساء. وقد أدى نجاح المركز إلى الإقبال عليه من جميع الفئات الاجتماعية والعمرية. وتقديراً لجهودها والنشاطات التي تقوم بها، تم منحها وسام الرئيس للحرية عام ١٩٩١م ووسام مجلس الشيوخ عام ١٩٩٩م.

في حديثها في لقاء رابطة المتعافين من المركز، قالت: «أنا فخورة بهذا المركز. لقد مكنني التعافي من الإدمان من مساعدة الآخرين الذين كانت لديهم الشجاعة أن يفصحوا عن إدمانهم. لا أعتقد أنه يوجد في الحياة أفضل من أن تكون قادراً على مساعدة الآخرين» (Ford, 1987, p. 217).

أسئلة:

١- كيف تصف النمط القيادي لدى بتي فورد؟

إلى أي مدى يمكن أن يوصف بأنه نمط القيادة الموثوقة؟

٢- كيف أثرت أحداث الحياة الحرجة في تطور القيادة لدى بتي فورد؟

٣- هل هناك بعد أخلاقي واضح في النمط القيادي لدى بتي فورد؟

٤- كما أشرنا في السابق، الوعي الذاتي والشفافية يلازمان القيادة الموثوقة. إلى أي درجة تتصف بتي بهاتين الصفتين؟

مقياس القيادة:

بالرغم من أن مقياس القيادة الموثوقة في مراحله التطويرية الأولى، إلا أنه تم بناؤه من قبل والمبوا وزملائه عام (٢٠٠٨) لاختبار افتراضات القيادة الموثوقة. والمقياس عبارة عن (١٦) عبارة تقيس أربعة عوامل للقيادة الموثوقة: وعي الذات، ومفهوم أخلاقي داخلي، وتوازن في المعالجة، وعلاقات شفافة. وبناءً على عينة من الصين وكينيا والولايات المتحدة الأمريكية قام والمبوا وزملاؤه ببناء هذه الأبعاد الأربعة، ووجدوا أن لها علاقة إيجابية بمخرجات مثل: المواطنة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، والرضا عن المشرفين، والأداء.

وفيما يلي نقدم المقياس الذاتي للقيادة الموثوقة لمساعدتك في التعرف على مستواها لديك. ويساعد هذا المقياس على فهم كيفية قياس القيادة الموثوقة، ويعطيك درجات خاصة بك لأبعاد القيادة الموثوقة الأربعة. الغرض من هذا المقياس هو الجانب التطبيقي العملي وليس لإجراء الأبحاث في هذا المجال.

مقياس القيادة الموثوقة الذاتي:

تعليمات: يحتوي هذا المقياس على عبارات تمثل أبعاداً مختلفة للقيادة الموثوقة. ليس هناك إجابة صحيحة أو إجابة خاطئة، والمطلوب الإجابة بأمانة وصدق. استخدم المفتاح التالي للإجابة عن كل عبارة وذلك من خلال وضع دائرة حول الرقم الذي تعتقد أنه يعبر عن موقفك من العبارة أكثر من غيره.

١- أوافق بشدة

٢- أوافق

٣- محايد

٤- لا أوافق

٥- لا أوافق بشدة

الرقم	العبارة	١	٢	٣	٤	٥
١	أستطيع أن أحدد أكثر ثلاثة جوانب ضعف لدي	١	٢	٣	٤	٥
٢	تعكس أفعالي قيمي الأساسية	١	٢	٣	٤	٥
٣	أبحث عن الآراء الأخرى قبل أن اتخذ أي موقف	١	٢	٣	٤	٥
٤	أشارك الآخرين مشاعري	١	٢	٣	٤	٥
٥	أستطيع أن أحدد أكثر ثلاثة جوانب قوة لدي	١	٢	٣	٤	٥
٦	لا أسمح لضغوط المجموعة أن تتحكم في	١	٢	٣	٤	٥
٧	أنصت بعناية لآراء الذي يختلفون معي	١	٢	٣	٤	٥
٨	أجعل الآخرين يعرفون تماماً من هو أنا كشخص	١	٢	٣	٤	٥
٩	أبحث عن تغذية راجعة للتعرف على ذاتي كشخص	١	٢	٣	٤	٥
١٠	يعرف الآخرون ما هو موقفي حيال القضايا الجدلية	١	٢	٣	٤	٥
١١	لا أركز على وجهة نظري على حساب الآخرين	١	٢	٣	٤	٥
١٢	من النادر أن أقدم صورة مغلوطة للآخرين	١	٢	٣	٤	٥
١٣	أتقبل مشاعري عن نفسي	١	٢	٣	٤	٥
١٤	تقود أخلاقياتي ما أفعله كقائد	١	٢	٣	٤	٥
١٥	أنصت بعناية إلى أفكار الآخرين قبل أن أتخذ القرارات	١	٢	٣	٤	٥
١٦	أعترف بأخطائي لدى الآخرين	١	٢	٣	٤	٥

الدرجات:

- «الوعي الذاتي»، اجمع درجات العبارات (١+٥+٩+١٣).
- «مفهوم أخلاقي داخلي»، اجمع درجات العبارات (٢+٦+١٠+١٤).
- «التوازن في المعالجة»، اجمع درجات العبارات (٣+٧+١١+١٥).
- «علاقة شفافة»، اجمع درجات العبارات (٤+٨+١٢+١٦).

تفسير الدرجات:

تــم إعداد هذا المقياس ليقيس القيادة الموثوقة لديك، مــن خلال أربعة أبعاد: الوعي الذاتي، ومفهوم أخلاقي داخلي، والتوازن في المعالجة، وعلاقات شــفافة. ومن خلال مقارنة الدرجات التي تحصل عليها في كل بعد من الأبعاد الأربعة تســتطيع أن تحدد البعد الأقوى والبعد الأضعف لديك. وتشــير الدرجات المرتفعة إلى وجود القيادة الموثوقة لديك بشــكل قوي بينما تشــير الدرجات المنخفضة إلى وجودها بشــكل ضعيف. وإجمالاً، تعتبر الدرجة (١٥) فأقل ضعيفة، والدرجة (١٦) فأكثر مرتفعة.

ملخص:

نتيجة لإخفاقات القيادة في القطاعين العام والخاص ظهرت القيادة الموثوقة كاســتجابة للمطالب الاجتماعية بوجــود قيادة أصيلة، يمكن الوثوق فيها. والقيادة الموثوقة هي التي تتصف بالشفافية ومبنية على أسس أخلاقية وتستجيب لاحتياجات الناس ورغباتهم.

وبالرغم من أن القيادة الموثوقة في مراحل تطورها الأولية إلا أنها تمثل أملاً للناس الذين يبحثون عن قيادة حقيقية.

وبالرغم من تعدد تعريفات القيادة الموثوقة إلا أنه يمكن تصورها من خلال البعد الذاتي الشــخصي والبعد الخارجي. البعد الذاتي الشــخصي يركز على القائد ذاته من خلال معارفه وانضباطــه ومفهومه. أما البعد الخارجــي فيركز على القيادة على أنها عملية جماعية تبنى مــن خلال القادة والتابعين معاً. البعد الشــخصي يفترض أن القيــادة الموثوقة تتطور لدى الشخص عبر الزمن وتبرز بسبب الأحداث الحياتية الحرجة.

هناك مدخلان عمليان للقيادة الموثوقة «المعرفة والعملية» يرشدان إلى كيفية أن يصبح الشخص قائداً موثوقاً. يصف مدخل تيري (١٩٩٣) كيف يمكن للقادة استخدام عجلة الفعل الموثوق للتعامل مع ما يجري فعلياً في أي موقف وتحديد الفعل المناســب للقائد وللتابعين وللمنظمة. حدد مدخل جورج (٢٠٠٣) خمسة أبعاد أساسية للقيادة الموثوقة والسلوكيات المقابلة لكل واحد منها والتي ينبغي على الفرد تطويرها حتى يصبح قائداً موثوقاً.

المدخــل التنظيري للقيادة الموثوقــة مبني على أدبيات العلــوم الاجتماعية، وما زال في مرحلة التشــكل. وقد استطاع الباحثون تحديد أربعة عناصر رئيسة للقيادة الموثوقة هي: وعي ذاتي، ومفهوم أخلاقي داخلي، وتوازن في المعالجة، وعلاقات شفافة. وبالإضافة إلى ذلك، فقــد وجد الباحثون أن القيادة الموثوقة تتأثر بالقدرات الســيكولوجية الإيجابية، والمنطق الأخلاقي، والأحداث الحياتية الحرجة.

وللقيــادة الموثوقة عــدة خصائص إيجابية. أولاً، تقدم القيــادة الموثوقة الإجابة للناس الذيــن يبحثــون عن قيادة مخلصة وأمينــة في عالم مضطرب. ثانياً، القيــادة الموثوقة ذات طبيعــة وصفية حيث تقدم معلومات وفــيرة لكيف يمكن للقادة أن يتعلموا ليصبحوا قادة موثوقــين. ثالثــاً، للقيادة الموثوقة بعــد أخلاقي واضح يؤكد على القــادة أن يفعلوا ما هو «صحيــح» و «جيد» للتابعين والمجتمــع. رابعاً، تم بناء القيــادة الموثوقة كعملية يطورها القادة مع مرور الوقت وليســت ســمة ثابتة. أخيراً، يمكن قياس القيادة الموثوقة من خلال مقياس يحظى بمصداقية وموثوقية.

هناك أيضاً خصائص سلبية للقيادة الموثوقة. أولاً، الأفكار التي طرحت من خلال المدخل العملي لا تســتند إلى أســاس علمي، ولذلك يجب التعامل معها بحــذر. ثانياً، لم يتم شرح البعد الأخلاقي في القيادة الموثوقة بشــكل كاف. وعلى ســبيل المثال، لم يتم توضيح العلاقة لقيــم مثــل العدالة والمجتمع بالقيادة الموثوقة. ثالثاً، لم يتم شرح الأســاس الذي بني عليه جعل القدرات السيكولوجية الإيجابية جزءاً أساسياً في نموذج القيادة الموثوقة. أخيراً، هناك ضعف في إثبات فاعلية القيادة الموثوقة وعلاقتها بالمخرجات التنظيمية الإيجابية.

ختاماً، القيادة الموثوقة مجال بحثي جديد ومثير وواعد في المستقبل. وبإجراء مزيد من البحوث في موضوع القيادة الموثوقة ســوف تظهر صورة أوضح للطبيعة الحقيقية للعملية والافتراضات والمبادئ التي يشتمل عليه هذا المدخل.

المراجع:

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. Leadership Quarterly, 1 6, 315-3 38.

Avolio, B. J., Walumbwa, F. 0., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. Annual Review of Psychology, 60, 421-449.

Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. New York: Freeman.

Bass, B. M. (1990). Handbook ofleadership. New York: Free Press.

Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership. Leadership Quarterly, 10, 181-217.

Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.

Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2003). Foundations of positive organizational scholarship. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), Positive organizational scholarshifJ (pp. 3-13). San Francisco: Berrett-Koehler.

Central Asia Institute. (201 1a). Central Asia Institute. Retrieved September 30, 201 1, from https://www.ikat.org

Central Asia Institute. (20 1 1b). Executive Director Greg Mortenson's Message to Supporters 411711 1. Retrieved September 30, 201 1, from https:!/www.ikat.org

Chan, A. (2005). Authentic leadership measurement and development: Challenges and suggestions. In W. L. Gardner, B. J. Avolio, & F. 0. Walumbwa (Eds.), Authentic leadership theory and practice: Origins, effects, and development (pp. 227-251). Oxford: Elsevier Science.

Cooper, C., Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. Leadership Quarterly, 1 16, 474-495.

Covey, S. R. (1990). Principle-centered leadership. New York: Fireside.

Eagly, A. H. (2005). Achieving relational authenticity in leadership: Does gender

matter? Leadership Quarterly, 1 6, 459-474.

Flandro, C. (2011, September 25). The rise, fall and future of humanitarian Greg Mortenson and the Central Asia Institute. Retrieved September 27, 201 1, from http://www.bozemandailychronicle.com/news/

Ford, B. (1978). The times of my life. New York: Harper & Row.

Ford, B. (1987). Betty, a glad awakening. Garden City, NY: Doubleday & Company.

Francis, R. W. (2009). The history of the equal rights amendment. Accessed May 29,

2009, from http://www.equalrightsamendrnent.org/

Fry, L. W., & Whittington, J. L. (2005). In search of authenticity: Spiritual leadership theory as a source for future theory, research, and practice on authentic leadership. In W. L. Gardner, B. J. Avolio, & F. 0. Walumbwa (Eels.), Authentic leadership theory and practice: Origins, effects, and development (pp. 183-202). Oxford: Elsevier Science.

Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walurnbwa, F. 0. (2005). «Can you see the real me?» A self-based model of authentic leader and follower development. Leadership Quarterly, 16, 34 3-3 72.

Gardner, W. L., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. 0. (2005). Authentic leadership development: Emergent trends and future directions. In W. L. Gardner, B. J. Avolio, & F. 0. Walumbwa (Eds.), Authentic leadership theory and practice: Origins, effects, and development (pp. 387-406). Oxford: Elsevier Science.

George, B. (2003). Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value. San Francisco: Jossey-Bass.

George, B., & Sims, P. (2007). True north: Discover your authentic leadership. San Francisco: Jossey-Bass.

Helgesen, S. (1981). Wildcatters: A story of Texans, oil, and money. New York: Doubleday.

Helgesen, S. (1990). The female advantage: Women's ways of leadership. New York: Doubleday.

Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). The ethics of charismatic leadership: Submission or liberation? Academy of Management Executive, 6(2), 43-54.

Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. Leadership Quarterly, 16, 3 7 3-3 94.

Chapter 11 I Authentic Leadership 285

Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. Psychological Inquiry, 14, 1-26 ..

Krakauer, J. (1997). Into thin air: A personal account of the Mount Everest disaster. New York: Villard Books.

Krakauer, J. (2003). Under the banner of heaven: A story of violent faith. New York: Doubleday.

Krakauer, J. (201 1). Three cups of deceit. New York: Anchor Books.

Lutl1ans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), Positive organizational scholarship (pp. 241-258). San Francisco: Berrett-Koehler.

Mortenson, G. (2009). Stones into schools: Promoting peace with education in Afghanistan and Pakistan. New York: Penguin Books.

Mortenson, G., & Relin, D. 0. (2006). Three cups of tea: One man's mission to promote peace. .. o ne school at a time. New York: Penguin Books.

Shamir, B., & Eilam, G. (2005). «What's your story?» A life-stories approach to authentic leadership development. Leadership Quarterly, 16, 395-417.

Spraggins, R. E. (2005). We the people: Men and women in the United States.

Accessed May 30, 2009, from http://www.census.gov/prod/2005pubs/censr-20.pdf

Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. In K. S. Cameron,

J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), Positive organizational scholarship (pp. 94-1 10). San Francisco: Berrett-Koehler.

Terry, R. W. (1993). Authentic leadership: Courage in action. San Francisco: JosseyBass.

Walumbwa, F. 0., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. Journal of Management, 34(1), 89-126.

Walumbwa, F. 0., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (201 0).

Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. The Leadership Quarterly, 21, 901-914.

الفصل الثاني عشر
قيادة الفريق
سوزان إي كوجلرهيل

الوصف:

أصبحت القيادة في المجموعات التنظيمية أو فرق العمل أكثر المجالات انتشاراً وأسرعها نمــواً فيما يتعلق بنظرية القيادة والبحوث بشــكل عام. وتعــد الفرق مجموعات تنظيمية تتألف من أعضاء يعتمد بعضهم على بعض، ويشــتركون في أهداف مشــتركة؛ ولذلك يجب عليهم تنســيق أنشــطتهم من أجل تحقيق تلك الأهداف. والأمثلة لمثل هذه المجموعات فرق إدارة المشروعات، والقوى العاملة، ووحدات العمل، واللجان، وفرق تحســين الجودة. لفــرق العمل وظائــف عملية داخل المنظمات، فأعضاء كل فريــق لهم أدوار محددة ذات علاقة بما لديهم من معارف ومهارات تمكنهم من أداء تلك الأدوار (Levi, 2011).

مراجعــة الجذور التاريخية لبحوث الجماعة تقدم تفســيراً واضحاً للدراســات المتنوعة والطويلة للجماعات الإنسانية.

(Levi, 2011, Mc Grath, Arrow, & Berdahl, 2000, Porter & Beyerlein, 2000)

وقد أشــار Porter وBeyerlein (2000) على أن الدراسات المتعلقة بالمجموعات بدأت فعلياً في العشرينيات من القرن العشرين، متزامنة مع التركيز على حركة العلاقات الإنسانية كجهــد تعــاوني في العمل مقابل الجهود الفردية التي تبنتها المدرســة العلمية في الســابق. وقد ركزت البحوث في الأربعينيات والخمســينيات من القرن العشرين على التفاعل داخل الجماعــة وتطوير نظرية في العلوم الاجتماعية وبعد ذلك اتجه الاهتمام إلى التدريب ودور القيــادة داخل هــذه الجماعات. ومعظم هذه البحوث أجريــت على مجموعات مختبرية مؤقتة وتجاهلت البيئة التي تعمل فيها هذه الجماعات (Mc Grath et al., 2000).

وفي عصر التطوير التنظيمي في الستينيات والسبعينيات من القرن العشرين ركز الباحثون عــلى تطوير فاعلية الفريق والقيــادة من خلال التدخل في عمل الفــرق. وفي الثمانينيات

شـجعت المنافسـة مع اليابان ودول أخرى التركيز عـلى فرق الجـودة والمقارنة المرجعية والتحسين المسـتمر. وفي التسعينيات تحول التركيز من الفرق التنظيمية إلى الإستراتيجيات التنظيمية للمحافظة على الميزة التنافسية العالمية مع الاستمرار في التركيز على الجودة. لدى المنظمات قدرة على الاستجابة السريعة بسبب هياكلها التنظيمية المسطحة لاعتمادها على فرق العمل وتوظيفها للتقنية (Porter & Beyerlein, 2000) ويصف كل من Mankin و Cohen و(Bikson (1996, P. 217 هذه المنظمة الجديدة «مبنية على الفرق» و«ممكنة تقنياً». ويعد الهيكل التنظيمي المبني على فرق العمل أسلوباً مهماً للاحتفاظ بالقدرة على المنافسة من خلال الاستجابة بسرعة والتكيف مع التغيرات السريعة.

ركزت معظم البحوث على المشـكلات التي تواجه الفرق التنظيمية وسـبل جعلها أكثر فاعلية (Ilgen, Major, Hollenbeck & sego, 1993). وقد أظهرت الأبحاث التي أجريت في مجال فاعلي الفرق التنظيمية أن استخدام الفرق أدى إلى إنتاجية أفضل واستخدام أفضل للموارد واتخاذ قرارات وحل المشكلات بشكل أفضل ومنتجات وخدمات ذات جودة أفضل، وابتـكار وإبداع أكثر (Parker, 1990). ويتطلب ذلـك أن تكون الثقافة التنظيمية داعمة لمشـاركة الموظفين حتى تنجح الفرق. فشلت معظم الفرق لأنها تعمل تحت مظلة هيكل تنظيمي تقليدي لا يدعم الاتصالات الصاعدة من أسفل الهرم ولا اتخاذ القرارات في المستوى التنظيمي التنفيذي. لا تدعم الفرق (التي تعمل في ظل ثقافة تنظيمية لا تتبنى المشـاركة في العمل) اتخاذ القرارات. بالإمكان تغيير الثقافة التنظيمية لتكون داعمة للفرق لكن ذلك يتطلب جهداً ووقتاً (Levi, 2011).

تشـير البحـوث التي أجريـت على فرق العمـل إلى أنها أصبحت منذ عـام ١٩٩٦ أكثر تعقيـداً حيث تشـتمل على العديد من المتغيرات، ولا تركز عـلى أداء الفريق فقط. تدرس البحوث الحالية أيضاً دور العاطفة والسلوك وعلميات الإدراك في نجاح الفريق. كما تدرس هـذه البحوث دور وأثر الثقة والترابط والتخطيط والتكيف والبناء والتعلم على أداء الفرق (Ilgen, Hollenbeck, Johnson & Junelt, 2005).

مـن المهم التركيـز على القيادة وفهـم وظائفهـا الضرورية في الفـرق. ولذلك يطالب Zaccaro و Heinen و (2009) Shuffler بتطوير إطار نظري أو نماذج تختلف عن نظرية

القيــادة التقليدية، وذلك من خلال التركيز على التفاعل بين القائد والفريق بدلاً من القائد والتابعين. لا تقدم مداخل القيادة التقليدية توضيحاً لكيفية تطوير القادة للفرق. وترتبط متطلبات التحول في دور القائد بالمهام وتطوير ديناميكيات الفريق، والتي تختلف فيما بين الفرق وعبر الزمن (Kozlowski, Watola, Jensen, Kim, and Botero, 2009, P.114).

ويعــد فهم دور القيادة داخــل الفرق على درجة الأهمية نفســها وذلك لضمان نجاح الفرق وتجنب فشــلها. وليس من المســتغرب أن معظم البحوث تؤيد إعطاء أهمية لدور القيــادة داخــل الفرق لما له من تأثير على مخرجاتهــا (Stagl, Salas, & Barke, 2007, P. 172). يــرى باحثون آخرون أن «فاعلية عمليات القيادة» تعد من أهم المتغيرات في نجاح الفرق (Zaccaro, Rittman, & Marks, 2001, P. 452) والعكس صحيح حيث تعد عدم فاعلية القيادة السبب الرئيسي لفشل الفرق (Stewart & Manz, 1995).

يمكن أن تؤدى وظائف القيادة هذه من قبل القائد الرسمي للفريق و/أو يشارك أعضاء الفريق القيام بها. يطلق Day وGronn وSalas (٢٠٠٤) على القيادة المشــتركة أو الموزعة مســمى «قدرة الفريق القيادية». وتشــتمل قيادة الفريق المشتركة على المشاركة في التأثير مــن قبل أعضــاء الفريق الذين يتدخلــون عندما يتطلب الوضع ذلــك، ويتراجعون ليتركوا المجال للآخرين للقيادة. أصبحت القيادة المشتركة هذه أكثر أهمية في المنظمات اليوم لأنها تسمح بالاستجابة السريعة للقضايا المعقدة (Pearce, Manz, & Sims, 2009; Solansky, 2008) معظــم البحوث والجهــود البحثية التي أجريت في الســابق كانت تركز على الدور التقليــدي للقائد الرســمي للفريق، لذلك هناك حاجة بأن تركز البحوث في المســتقبل على القيادة المشــتركة داخل الفريق، لأن القيادة يمكن أن تقدم من قبل أي شخص يستطيع أن يحقق احتياجات الفريق (Morgeson, Derue, & Karam, 2010).

نموذج قيادة الفريق:

يضع نموذج قيادة الفريق المقترح في هذا الفصل القيادة في مقعد قائد المركبة بالنســبة لفاعلية الفريق. يقدم النموذج خارطة ذهنية لمساعدة القادة أو أي عضو فريق يقوم بدور قيادي على تشخيص مشكلات الفريق واتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح مسار الفريق.

يقـوم نموذج هيل لقيـادة الفريق (١٢-١) على الافتراض الوظيفـي للقيادة بأن وظيفة القائد مراقبـة الفريق واتخاذ أي إجراء ضروري لضمان فاعليته. ويعد النموذج أداة لفهم ظاهـرة معقدة هي قيادة الفريق. ويبـدأ من الأعلى بقراراته القيادية المبدئية وينتقل إلى أفعال القيـادة، وفي النهاية يركز على مؤشرات فاعلية الفريق. ويحاول نموذج هيل الجمع بـين مفهومي التوسـط والمراقبـة (Hughes, Ginnett, & Curphey, 1993; Larson & Lafasto, 1989; Nadler, 1998).

وبالإضافة إلى ذلك، يحدد النموذج أفعالاً ينبغي للقادة أن يقوموا بها لتحسـين فاعلية الفريـق (Lafasto & Larson, 2001; Zaccaro et al., 2001). ويحتـاج قـادة الفـرق الفاعلـين إلى حصيلة كبيرة من مهارات الاتصال للمراقبة واتخاذ الإجراءات المناسـبة. وقد تم تصميم النموذج لتسـهيل وتوضيـح طبيعة قيادة الفريق المعقدة، واسـتخدامه كأداة للمساعدة في حل مشكلات القيادة.

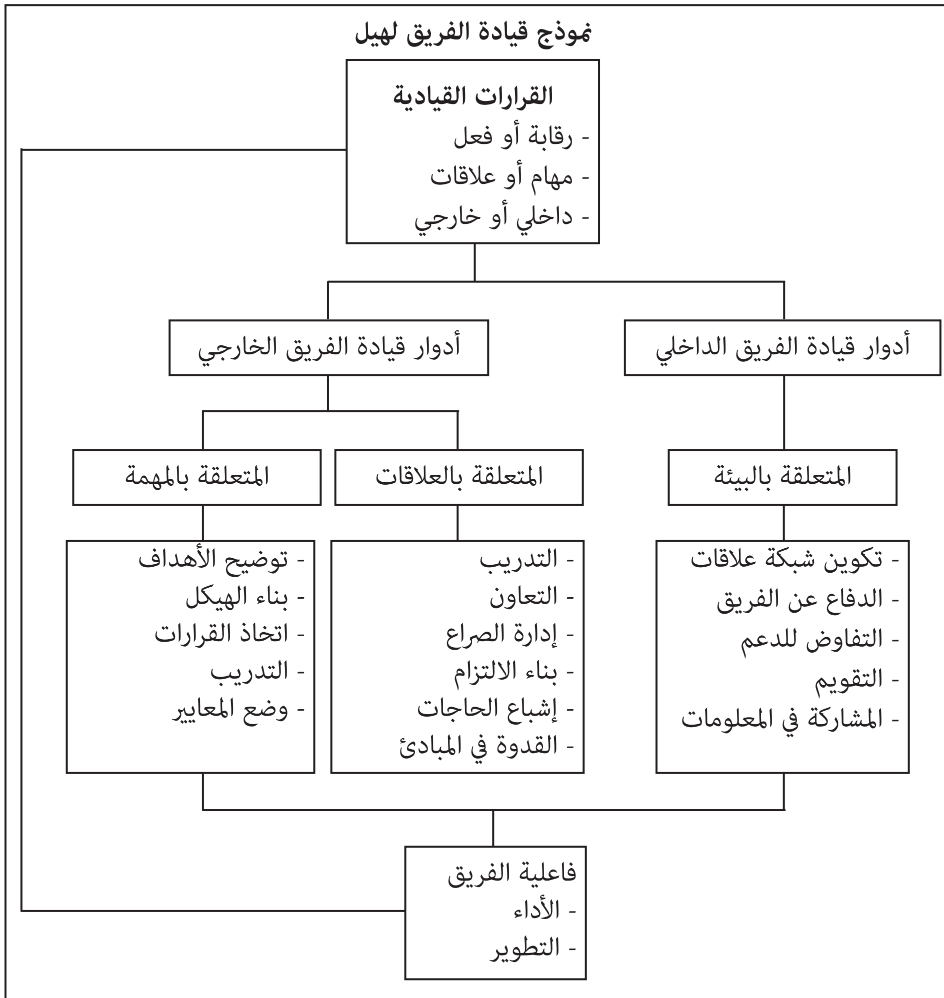
يبدأ الأداء الفاعل للفريق بنموذج ذهني لدى القائد عن الموقف. هذا النموذج الذهني لا يمثل فقط عناصر المشـكلة التي تواجه الفريق، ولكن أيضـًا العوامل البيئية والتنظيمية التي تحيط بالفريق. يطور القائد نموذجاً يحدد مشـكلة الفريق والحلول وفقاً للمعطيات المحيطة (Zaccaro et al., 2001).

وللتعامل مع المشـكلة التي تم وضع تصور لها من خلال النموذج الذهني بشكل سليم ينبغي أن يكون سلوك القائد الجيد مرناً، ولديه مهارات متعددة لتحقيق احتياجات الفريق المتنوعة (Barge, 1996). وعندما يكون سـلوك القائد منسجماً مع تعقيدات الموقف فإنه يتـصرف وفق التنوع المطلوب، أو وفق السـلوكيات الضروريـة لتحقيق احتياجات الفريق (Drecksel, 1991). لـدى قـادة الفرق الفاعلين القدرة عـلى تكوين تصورات ذهنية عن مشـكلات الفرق من خلال ملاحظة أدائها لمهامها ومن ثم اتخاذ الإجراءات المناسـبة لحل هذه المشكلات.

لدى القائد مسـئوليات محددة عليه أن يقوم بها بطريقة تساعد المجموعة على النجاح. ومن خلال هذا التصور فإن السـلوك القيادي يركز بشـكل أساسي على حل مشكلات الفرق، حيث يحاول القائد تحقيق أهداف الفريق من خلال تحليل الوضع الداخلي والخارجي ومن

ثم اختيار وتنفيذ الإجراءات المناسبة لضمان نجاح الفريق (Fleishman et al., 1991). كما أضاف Zaccaro وآخرون (٢٠٠١) بأن على القادة أن يستخدموا سلطاتهم لتحديد المشكلة التي تتطلب التدخل، وتحديد الإجراء المناسب من بين الاختيارات المتاحة لحل المشكلة. ويختلف الحل المناسب وفقاً للظروف المعطاة، لكنه يهدف إلى جعل الفريق أكثر فاعلية. لدى القادة الفاعلين القدرة على تحديد التدخل القيادي المطلوب لحل مشكلات الفريق.

الشكل (١٢-١)



القرارات القيادية:

يضع نموذج (١٢-١) الخطوط العريضة لقيادة الفريق. يحتوي الصندوق الأول في الأعلى على «قرارات القائد» وهي عبارة عن قائمة بالقرارات الرئيسية التي ينبغي أن يتخذها القائد عند تحدد ما إذا كان عليه التدخل، وكيف يتدخل لتحسين عمل الفريق.

أول هذه القرارات هو: هل من المناسب الاستمرار في الملاحظة والمراقبة للفريق، أو التدخل في عمله واتخاذ إجراءات معينة؟ والقرار الثاني تحديد ما إذا كان من المطلوب التدخل في المهام أم في العلاقات (هل يحتاج الفريق إلى مساعدة لإنجاز مهامه أم يحتاج إلى مساعدة للحفاظ على العلاقات داخل المجموعة؟) والقرار الأخير هو: هل يتم التدخل داخلياً (داخل الفريق) أم خارجياً (في البيئة الخارجية المحيطة بالفريق)؟

القرار القيادي (١): هل أستمر في مراقبة الفريق أم أتخذ إجراء؟

أول قرار يواجه القائد هو هل يبقى يراقب الفريق أم يقوم باتخاذ إجراء لمساعدته. MaGrath (كما أشار إليه Walton & tlackman, 1986) حدد الوظائف الأساسية لفاعلية الفريق، أخذاً في الاعتبار تحليل الموقف داخلياً وخارجياً وبناءً على نتائج التحليل بقرار القائد التدخل من عدمه في عمل الفريق. يوضح النموذج (١٢,٢) وظائف القيادة المحورية من خلال بعدين للسلوك القيادي: المراقبة مقابل التدخل وقضايا المجموعة الداخلية مقابل قضايا المجموعة الخارجية. وكقادة نستطيع أن نشخص ونحلل أو نتوقع المشكلات (المراقبة)، أو أننا نقوم باتخاذ إجراء مباشر لحل مشكلة. ويمكن أن نركز على المشكلات مع المجموعة (داخلياً) أو تركز على المشكلات الخارجية(خارجي). ينتج عن هذين البعدين أربع وظائف لقيادة الفريق موضحة في النموذج (١٢-٢).

نموذج (١٢-٢)

وظائف القيادة لدى ماقرث

	مراقبة	تدخل
داخلي	تشخيص مشكلات المجموعة (١)	اتخاذ إجراء لحل المشكلات (٢)
خارجي	التنبؤ بالتغيير في البيئة الخارجية (٣)	منع التغيير الضار (٤)

SOURCE: McGrath's critical leadership functions as cited in «Leading Groups in Organizations» by J.R. Hackman and R.E. Walton, 1986, in P.S. Goodman & Associates (Eds.), Designing Effective work Groups (P.76) San Francisco: Jossey - Bass.

المربعــان الأولان في نموذج (١٢-٢) يركزان على العمليات الداخلية للفريق، حيث يقوم القائد في المربع الأول بتشــخيص المشــكلات، وفي المربع الثاني بمعالجة المشــكلات التي تم تشخيصها (رصدها). ويركز المربعان الثالث والرابع على العمليات الخارجية للفريق، حيث يقوم القائد بمســح البيئة الخارجية للتنبؤ وتحديــد أي تغيرات خارجية يمكن أن تؤثر على المجموعــة (مربــع ٣). أما في المربع الرابــع فإن القائد يقوم باتخاذ الإجراء المناســب لمنع حدوث تغيير في البيئة الخارجية يؤثر سلباً على الفريق.

لذلك فإن أول سؤال يواجه القائد «هل أستمر في المراقبة لهذه العوامل أم أقوم باتخاذ إجراء بنــاءً على المعلومات التي قمت بجمعها وتحليلها؟» ولكي يطور القائد نموذجاً ذهنياً دقيقــاً لوظائف الفريق فإنــه يحتاج إلى أن يراقب البيئة الداخليــة والخارجية معاً ليجمع المعلومات، ويحافظ على درجة الغموض، ويقدم التعليمات، ويســاعد في تخطي العقبات. ويصــف Fleishman (١٩٩١) مرحلتين لهذه العملية: البحث عــن المعلومات وتنظيمها، حيــث يجب على القائــد أن يقوم أولاً بالبحث عن المعلومات لفهــم الوضع الراهن لعمل الفريــق (البحث عن المعلومات) ومن ثــم يقوم بتحليل المعلومات وتنظيمها وتفســيرها

لكي يقرر الفعل المناسب (تنظيم المعلومات). ويمكن للقادة تعزيز مرحلة البحث عن المعلومات و من خلال الحصول على تغذية راجعة من أعضاء الفريق أو من أطراف أخرى خارج الفريق أو من خلال القيام بتوزيع استبانة لتقييم الفريق ومخرجاته. وبعد أن يتم جمع المعلومات يحتاج القائد إلى تنظيمها وتفسيرها لكي يضع خطة للتدخل.

جميع أعضاء الفريق يمكن أن يشاركوا في المراقبة (جمع المعلومات وتنظيمها)، وبذلك يساهمون في القيادة المشتركة لمساعدة الفريق بالتكيف مع الظروف المتغيرة. وفي حالات التغيير السريعة يحتاج القائد وأعضاء الفريق أن يعملوا بانسجام مع بعضهم البعض لتقييم الموقف بشكل دقيق. ويمكن أن يكون القائد الرسمي للفريق مشغولاً بتحليل المعلومات عن البيئة الخارجية ولا يستطيع التصدي لمشكلات الفريق الداخلية. وفي هذه الحالة يمكن لأعضاء الفريق أن يساعدوا القائد من خلال البقاء فوق هذه المشكلات. يستطيع القائد والأعضاء سوياً أن يرسموا معاً نموذجاً ذهنياً لفاعلية الفريق.

وبالإضافة إلى جمع المعلومات وتحليلها، يجب على قائد الفريق أن يتخذ الإجراء الصحيح بناءً على هذه المعلومات. ويعد قيام القائد بالتوسط هو لب القيادة، لأنه يتضمن الاختيار للتصرف المناسب من بين بدائل متعددة. وبمساعدة الفريق للقائد على بناء نظام تنظيمي يمكنه اتخاذ القرارات السليمة (Barge, 1996, P.324).

ويختلف القادة في نزعتهم لاتخاذ إجراءات سريعة أو التريث لتحليل الموقف بشكل أكبر. فقد يمنع القادة الذين يميلون إلى اتخاذ إجراءات سريعة خروج المشكلات عن السيطرة، ولكن تدخلهم قد لا يكون مناسباً؛ لأنهم لم يجمعوا كل المعلومات ذات العلاقة بالموقف. وقد يؤثر الإجراء السريع سلباً في تطور القيادة المشتركة. وقد يشجع القادة الذين يفضلون تحليل الموقف بدقة وعدم الاستعجال في اتخاذ إجراء أعضاء آخرين في الفريق لأن يلعبوا دور القيادة. وقد تخرج المشكلة عن السيطرة وتصبح غير قابلة للحل. ويتساوى التوقيت المناسب لتدخل القيادة في أهميته مع النوع المحدد للتدخل (Wageman, Fisher, & Hackman, 2009).

القرار القيادي (٢): هل التدخل لإنجاز المهمة أم لتعزيز العلاقات؟ القرار الثاني الذي يواجه القائد هو: هل يحتاج الفريق إلى مساعدة فيما يتعلق بالعلاقات، أم فيما يتعلق

بالمهــام. منذ البداية في دراســة المجموعات الصغيرة ولا يزال التركيــز ما زال على وظيفتين قياديتين أساســيتين هما: المهمة والصيانة. وتتضمن الوظائف المتعلقة بالمهام إنجاز العمل واتخاذ القرارات وحل المشكلات والتكيف مع التغيير ووضع الخطط وتحقيق الأهداف. أما الوظائف المتعلقة بالصيانة فتشــتمل على تطوير بيئة إيجابية وحل المشكلات بين الأشخاص وإشباع حاجات الأفراد وتطوير درجة التجانس بين أعضاء المجموعة. ولاحقاً، أطلق الباحثون الذين يدرسون فرق العمل على هاتين الوظيفتين «الأداء» و «التطوير» (على سبيل المثال، إلى أي درجة أنجز الفريق مهامه؟ وإلى أي درجة طور الفريق علاقات فاعلة؟).

تركز قيادة الفريق المتميزة وبشــكل مستمر على كل من وظيفة المهام ووظيفة الصيانة (Kinlaw, 1998). وقــد وجــد أن النوعين من الســلوك (التركيز عــلى المهمة والتركيز على الشخصي) يرتبطان بفاعلي الفريق (Burde et al., 2006).

ولوظيفــة المهمــة (الأداء) علاقة لصيقة بوظيفة الصيانة (التطويــر). وإذا كان الفريق يحظــى بصيانة جيدة وعلاقات جيدة فإن أعضاءه يكونون قادرين على العمل مع بعضهم بفاعليــة، وإنجاز المطلوب منهم. كذلك إذا كان الفريق منتجاً وناجحاً في إنجاز مهامه فإنه من الســهل المحافظة على بيئة إيجابية وعلاقات جيــدة. والعكس صحيح، غالباً ما يتبادل أعضاء الفرق اللوم بخصوص مشكلة الأداء، والفرق المتنازعة تحقق القليل.

ويعد التركيز على بناء العلاقات داخل الفرق الافتراضية التي ترتبط بوســائل تقنية أكثر أهميــة من الفــرق التقليدية. ويجب على قائد الفريق الافتراضي أن يكون قادراً على قراءة الفوارق الشــخصية والســياقية في عالم التواصل الإلكتروني. ويجب عليه أن يفهم أســباب الصمت وعدم الفهم. ويجب على القادة أن يكونوا حساسين تجاه العمليات داخل الفريق وأن يعطوا اهتماهم لأصغر الأشياء حتى لا يتركوا مجالاً للمشكلات لأن تعيق عمل الفريق (Pauleen,2009,P.229). ومتطلبات الفريق الافتراضي أعلى بالمقارنة مع الفريق التقليدي بحوالي ٥٠٪ من وقت القائد (Dyer & Dyer,2007). وكلما اتسع نطاق الفرق الافتراضية تصبــح قضايــا قيادية محددة والتدخــلات المتصلة بالفرق الافتراضية مجــالات بحثية أكثر أهميــة Cordery, Soo, Kirkman, Rosen & Mathieu, 2009; Zaccaro, Ardison &Orvis, 2004).

القــرار القيــادي (٣): هل التدخل داخلي أم خارجي؟ إذا تــم اتخاذ القرار فيجب على القائد أن يتخذ القرار الإستراتيجي الثالث في النموذج (١٢-١) ويحدد أي مستوى من عمليات الفريق يحتاج إلى اهتمام: إجراءات قيادية داخلية أم إجراءات قيادية خارجية. ويحلل قادة الفــرق الفاعلين ويوجدون توازناً بين الاحتياجــات الداخلية والاحتياجات الخارجية للفريق، ويتصرفون وفقاً لذلك (Barge,1996). هل هناك صراع داخلي بين أعضاء الفريق؟ إذا كان الأمر كذلك فإن اتخاذ إجراء داخلي يركز على العلاقات لصيانة المجموعة وتحســين العلاقات يكــون الأنســب. هل أهداف الفريق غــير واضحة؟ إذا كان الأمر كذلــك يحتاج القائد إلى التدخــل الداخلي والتركيز على المهمة وتوضيح الأهداف. هل البيئة التنظيمية لا توفر دعماً للفريــق ليقوم بمهامه؟ هنا التركيز على البيئة الخارجية للتدخل للحصول على دعم خارجي للفريق يكون الأنســب. تركز البحــوث في الوقت الراهن على الفــرق التنظيمية الحقيقية التــي توجد في بيئات تنظيمية كبيرة. وبالإضافة إلى التــوازن بين احتياجات المهام الداخلية والاحتيــاج للعلاقــات لدى الفريق، يجب على القائد أن يســاعد الفريق على أن يتكيف مع البيئة الخارجية. معظم التركيز يكون على المشكلات الداخلية للفريق ولكن من الأهمية أن يكون هناك اهتمام خارج حدود الفريق لتكوين علاقات داخل المنظمة وخارجها حتى يمكن التعامل بفاعلية مع التغيرات السريعة في البيئة (Ancona, Bresman, & Idwell, 2009).

أدوار القيادة:

يتضمن الجزء الثاني من نموذج هيل لقيادة الفريق (نموذج ١٢-١) قائمة تحتوي على عدد من الأدوار القيادية التي يمكن أن تؤدى داخلياً (المهام والعلاقات) أو تؤدى خارجياً (البيئة). هذه القائمة ليســت حصرية ولكنها تمثل الأبحاث التي أجريت في مجال تميز وأداء الفرق، والتي ســيتم مناقشــتها لاحقاً في هذا الفصل. على ســبيل المثال، الفرق التي لديها أهداف واضحة ومعايير محددة وبناء تنظيمي فاعل يكون أداؤها أفضل. والفرق التي لديها القدرة على إدارة الصراع وتتعاون بشــكل جدي ولديها التزام يكون لديها علاقات جيدة. والفرق التــي لديها روابط جيدة مــع البيئة الخارجية وفي الوقت نفســه لديها حماية من تأثيراتها السلبية تكون أكثر إنتاجية. والأمر يعود إلى القائد ليحدد الإجراء المناسب، وبعد ذلك يتم التدخل القيادي بشــكل محدد للاســتجابة لمعطيات الموقف. يحتاج القائد إلى القدرة على

أداء هذه المهارات وتحديد الاختيار الاستراتيجي. على سبيل المثال، إذا قرر القائد أن أعضاء الفريق لا يســتطيعون العمل مع بعضهم، فربما يركز على إدارة الصراع. ولكي يكون القائد فاعلاً فإنه بحاجة إلى أن تكون اســتجابته مناســبة لمتطلبات الموقف. ولهذا فمهمة القائد هي التحليل والتوسط في الموقف من أجل اتخاذ أفضل القرارات لصالح الفريق.

والقائد بحاجة إلى إدراك وتفســير ما يحدث ويعيق الفريق من تحقيق أهدافه، واتخاذ الخيار الإستراتيجي، والاستجابة بالطريقة المناسبة لتقليل العقبات (Gouran & Hirokawa 1996). وإذا تم تشــخيص المشــكلة بأنها مرتبطة بأداء الفريق فإن القائد مطلوب منه أن يتخذ الإجراء المناســب لحل مشــكلة الأداء. على سبيل المثال، التركيز على الأهداف، ووضع المعايير، والتدريب. أما إذا تم تشــخيص المشــكلة على أنها مرتبطــة بتطوير الفريق، فإنه مطلوب من القائد أن يحدد الإجراء المناسب لحل المشكلة (على سبيل المثال، إدارة الصراع، بنــاء الالتــزام). وإذا ما تم تحديد المشــكلة بأنها بيئية فإن القائــد مطلوب منه أن يحدد الإجراء المناسب لحل المشكلة (على سبيل المثال، شبكة علاقات، المشاركة في المعلومات).

أدوار قيادة الفريق الداخلية:

يتضمــن نموذج هيل لقيادة الفريــق (١٢-١) مجموعة من المهارات أو الأدوار التي من الممكن أن يقوم بها القائد لتحسين أداء الفريق.

- التركيز على الهدف (توضيحه والاتفاق عليه).
- الهيكلة من أجل النتائج (تخطيط وتنظيم وتوضيح الأدوار، والتفويض).
- تسهيل اتخاذ القرارات (المعلومات، والمراقبة، والتنسيق، والتوسط، والتوحيد (التلخيص)، والتركيز على الموضوع).
- تدريب أعضاء الفريق على المهارات اللازمة للقيام بالمهمة (التعليم والتطوير).
- الحفاظ على معايير التفوق (تقويم أداء الفريق، وأداء الفرد؛ وتصحيح الخلل في الأداء).

وعلى ســبيل المثــال، إذا لاحظ القائد بعد مراقبة أداء الفريــق أنهم لا يملكون المهارات اللازمــة للقيام بالمهمة (التدريب)، فقد يقوم بتعليمهــم أو تزويدهم بالمهارات اللازمة أو

تطويرهم مهنياً. وإذا حدد القائد أن بعض أعضاء المجموعة لا يســاهمون بفاعلية في أداء الفريق، فإنه يحتاج إلى مناقشة ذلك معهم (الحفاظ على معايير التفوق).

وتعكس المجموعة الثانية من المهارات/السلوكيات ما يحتاج القائد إلى تطبيقه من أجل تحسين العلاقات داخل الفريق.

الأدوار القياديــة المتصلة بالعلاقات. المجموعة الثانية تمثل الأدوار القيادية التي يحتاج القائد إلى ان يقوم بها لتحسين العلاقات داخل الفريق.

- تدريب أعضاء الفريق على المهارات البينية.
- التعاون (الشمولية والمشاركة).
- إدارة الصراع وقضايا القوة (تجنب المواجهة ومناقشة الأفكار).
- بناء الالتزام وروح الفريق (أن يكون الفرد متفائلاً، ومبتكراً، وذا رؤية، واجتماعياً، ومكافئاً، ومقدراً).
- إشباع الحاجات الفردية للأعضاء (أي الثقة فيه ودعمه والدفاع عنه).
- القدرة على الممارسات الأخلاقية المؤسسة على مبادئ (أي أن تكون عادلاً، وغير متناقض، وصاحب مبادئ).

إذا لاحظ القائد بعد مراقبة العلاقات بين أعضاء الفريق أن بعض الأعضاء في حالة صراع، فقــد يكون القائد بحاجة إلى التدخل لإدارة هذا الــصراع (إدارة الصراع وقضايا القوة). أو إذا بدا الفريق محبطــاً فربما يحاول القائد تعزيز الالتزام والوحدة داخل الفريق من خلال تقدير النجاحات الماضية للفريق (بناء الالتزام وروح الفريق).

أدوار قيــادة الفريق الخارجيــة. تمثل أدوار قيادة الفريق الخارجية ما يحتاج القائد إلى تطبيقه بهدف تحســين المواجهة البيئية للفريق. فالفرق الطبيعية ليست في المعامل، وإنما هي أنظمة فرعية للمنظمة والمجتمع جزءٌ منها. ولكي تظل هذه الفرق حيوية فإنها تحتاج إلى مراقبــة هذه البيئة عن كثب، ويتعين القيام بها مــن أجل تعزيز فاعلية الفريق (بارج، ١٩٩٦؛ هيات ورودي، ١٩٩٧). وإذا ما توافرت مؤشرات من خلال المراقبة البيئية تدعو إلى تدخل القيادة، فإن القائد يحتاج إلى الاختيار من بين المهام الآتية:

- تكوين شبكة اتصالات، وتحالفات في البيئة (جمع المعلومات وزيادة التأثير).
- الدفاع عن الفريق وتمثيله أمام البيئة.
- التفاوض مع المستويات الإدارية الأعلى من أجل تأمين الموارد والدعم والاعتراف بالفريق.
- حماية أعضاء الفريق من المؤثرات البيئية.
- تقويم المؤشرات البيئية فيما يتعلق بفاعلية الفريق (جمع بيانات وإجراء تقويم وتحديد مؤشرات للأداء).
- مشاركة الفريق المعلومات البيئية المناسبة.

إذا علم القائد بعد مراقبة البيئة أن الأعضاء في قمة التنظيم غير مدركين لنجاح الفريق، فقد يبدأ بسياســة إرســال معلومات عن جميع النجاحات التي حققها الفريق إلى القيادة الأعــلى (مثل الملخصات، والمقــالات، والجوائز التي حصل عليها الفريــق، إلخ (الدفاع عن الفريــق وتمثيله أمام البيئة). ويمكن للقائد أن يبدأ بإصدار نشرة للفريق تظهر جهوده من أجل تنفيذ المهمة ذاتها، ولكن بشكل أوسع. وفي المقابل ربما يرى القائد أن الفريق لا تتوافر له خدمة مساندة، مثل: الأعمال السكرتارية من أجل تحقيق أهداف الفريق، فيقوم القائد بالتفاوض مع المستوى الإداري الأعلى من أجل توفير الدعم المطلوب، أو تغيير الأهداف تبعاً لذلك (التفاوض مع القيادة الأعلى من أجل تأمين الموارد الضرورية).

قيــادة الفريق عمليــة معقدة ولا توجد هناك وصفة بســيطة لضــمان نجاح الفريق. ويجب أن يتعلم قادة الفرق أن يكونوا منفتحين وموضوعيين في فهم وتشــخيص مشكلات الفرق، وماهرين في اختيار الإجراء الأكثر مناســبة للمســاعدة في إنجــاز مهام الفرق. ومن الأهمية الإشــارة إلى أن هذه الوظائف المهمة يجب ألا يقتصر أداؤها على القائد، فالأعضاء الذين يمتلكون الخبرات يمكن أن يشــاركوا في هذه السلوكيات القيادية. وإذا ما تم تحقيق الاحتياجات المهمة للفريق فإن السلوكيات القيادية سواءً تمت من خلال القائد أو من بعض أعضــاء الفريق تكون فاعلة. إن الافتراض الأســاسي للمنظــور الوظيفي هو أن يقوم القائد بفعل كل ما يستطيع لتوفير الاحتياجات الأساسية للفريق. وإذا كان أعضاء الفريق يقومون بتحقيق معظم احتياجات فريقهم فإنه لا يتبقى للقائد إلا فعل القليل.

فاعلية الفريق:

الصندوق في أسـفل نموذج هيل لقيـادة الفريق (١٢-١) يركز عـلى فاعلية الفريق، أو المخرجات المرغوب فيها من عمل الفرق. ويعرض الصندوق الوظيفتين الجوهريتين لفاعلية الفريق: «أداء الفريق» (إنجاز المهمة) و «تطوير الفريق» (المحافظة على الفريق). ويعني أداء الفريـق جودة اتخـاذ القرارات، والقدرة على تنفيذهـا، ومخرجات فريق العمل فيما يتعلق بالمشـكلات التي تم حلها، والعمل الذي تم إنجازه، وأخيراً جودة القيادة المؤسساتية التي يوفرها الفريق» (Nadler,1998,P.24) ويعد تطوير الفريق هو تماسك الفريق وقدرة أعضاء الفريق على إشـباع حاجاتهـم الفردية خلال عملهم بفاعلية مـع الأعضاء الآخرين (Nadler,1998).

وقد قام الباحثون بدراسة فرق العمل التنظيمية وطوروا معايير لفاعليتها وتميزها يمكن اسـتخدامها لتشخيص الوضع الصحي لأي فريق (Hacman 1990,2002, Hughes et al., 1993, Las Fasto & Larson 2001, Larson &LaFasto 1989; Zaccaro et al., 2001). وقـد اقترح Hakman و Walton (١٩٨٦) معايير ضرورية لفاعلية الفريق في أداء المهام في المنظمات. وقد وجد أن الفريق الفاعل لديه العناصر التالية: توجه واضح ومحفز، موقف يساعد على الأداء يتضمن هيكل المجموعة والدعم والتدريب، وموارد كافية.

ودرس لارسـن ولافاسـتو Larson and LaFasto (١٩٨٩) فرقاً واقعية ناجحة وأظهرت النتائـج التي توصل إليها الباحثان أنه كان هناك ثمان خصائص تلازم بشـكل منتظم الفرق الناجحة بغض النظر عن نوع الفريق. ويوضح الجدول (١٢-١) التشابه بين هذه الخصائص وعناصر النظرية التي اقترحها هاكمان وولتون (١٩٨٦)؛ وتدعم نتائج هذا البحث الأسـاسي مدخل فاعلية الفريق.

جدول (١٢-١)

مقارنة بين النظرية والمعايير البحثية

خصائص تفوق الفريق (لارسن ولافاستو، ١٩٨٩)	ظروف فاعلية المجموعة (هاكمان وولتون، ١٩٨٦)
- هدف سام وواضح. - نتائج مدفوعة بالهيكلة. - أعضاء فريق أكفاء. - التزام موحد. - مناخ تعاوني. - معايير للتميز. - قيادة ذات مبادئ. - دعم خارجي.	- توجه واضح ومحفز. - هيكل يعزز التمكين. - بيئة ممكنة. - مدربون خبراء. - موارد مادية كافية.

هدف واضح وسامٍ:

تحتاج أهداف الفريق إلى أن تكون واضحة حتى يمكن تحديد ما إذا كان الأداء المستهدف قد تحقق. وغالباً ما تفشل المجموعات لأنها تكلف بمهام غامضة، ثم يُطلب منها أن تعمل على التفاصيل (هاكمان، ١٩٩٠). وبالإضافة إلى ذلك، هناك حاجة إلى أن تكون الأهداف محفزة وتسمح بالمشاركة حتى يقتنع أعضاء الفريق بأنها ذات قيمة ومهمة. وغالباً ما تفشل الفرق؛ لأنها تسمح لأشياء أخرى أن تحل محل هدفها مثل الاهتمامات الشخصية أو قضايا السلطة (لارسن ولافاستو، ١٩٨٩).

النتائج المدفوعة بالهيكلة:

تحتاج الفرق إلى إيجاد أفضل بناء هيكلي من أجل تحقيق أهدافها؛ فالفرق أو مجموعات العمل تتعامل مع محتويات عمل مختلفة. ففرق الإدارة العليا تتعامل مع القوة والسلطة، في حين تتعامل قوى العمل التنفيذية مع الأفكار والخطط، وتتعامل فرق خدمة العملاء مع العملاء، وتتعامل فرق الإنتاج مع التقنية (هاكمان، ١٩٩٠). ويمكن تقسيم هذه الفرق إلى ثلاثة أنواع عامة: فرق حل المشكلات، والفرق المبدعة، والفرق التكتيكية. وفرق حل

المشــكلات، كقوى العمل التنفيذية، بحاجة إلى أن يتوافر لهم هيكلة تركز على الثقة، حتى يكون لدى الجميع الرغبة والقدرة على المســاهمة. أما الفرق المبدعة كفرق الدعاية فهي بحاجــة إلى أن تؤكد الاســتقلالية حتى يكون لدى الجميع الرغبــة في المخاطرة، وأن تتحرر مــن الرقابة غير المناســبة. وأما الفرق التكتيكية، كفرق غرفــة الطوارئ، فبحاجة إلى تأكيد الوضوح حتى يعرف الجميع ماذا يتعين عليهم فعله وفي أي وقت؟ وإضافة إلى ذلك، فكل الفرق بحاجة إلى أن تكون الأدوار التي يقوم بها أعضاء المجموعة واضحة، وأن يكون نظام الاتصــالات جيداً، وإلى أن يكــون هناك منهج واضح لتشــخيص الأداء الفردي، وتأكيد على الأحكام التي تســتند إلى الحقائق (لارسن ولافاســتو، ١٩٨٩). ويمكن للمجموعات المناسبة ذات البناء الهيكلي أن تلبي حاجات المجموعة، وأن تنجز أهداف الفريق أيضاً.

أعضاء فريق أكفاء:

ينبغي أن يكون عدد أعضاء المجموعة مناســباً ومتنوعــاً حتى يتمكنوا من إنجاز المهام الموكلــة إليهــم؛ لأن الأعضاء بحاجة إلى أن يكونــوا مزودين بالمعلومــات الكافية والتعليم والتدريب لكي يكونوا أعضاء فريق قادرين (هاكمان وولتون، ١٩٨٦). والمجموعة المتكاملة، يحتــاج الأعضــاء فيها إلى امتلاك القــدرات الفنية اللازمة من أجل إنجــاز أهداف الفريق. ويحتاجــون أيضــاً إلى أن تكون لديهم قدرات في المهارات الشــخصية أو فرق العمل. وثمة خطأ شائع في تشكيل الفرق وهو الافتراض بأن الأعضاء الذين تتوافر لديهم المهارات الفنية اللازمة لحل مشــكلة مــا، إنما تتوافر لديهم أيضاً المهارات الشــخصية اللازمــة للعمل معاً بفاعلية (هاكــمان، ١٩٩٠). وبالإضافة إلى القدرات الفنية، فــإن أعضاء الفريق بحاجة إلى معرفــة كيف يشــتركون في العمل الجماعي وإلى أن يتواصلوا بفاعلية مع بعضهم (لارســن ولافاستو، ١٩٨٩).

التزام موحد:

أحد الأخطاء الشــائعة أننا نطلق على جماعة العمل «فريق»، ونتعامل معها في الوقت نفســه على أنها مجموعة مــن الأفراد (هاكمان، ١٩٩٠). الفِــرق في حقيقة الأمر لا تتكون بالمصادفة؛ لأنها تحتاج إلى عناية خاصة في تصميمها وتطويرها. وقد طورت الفرق المتميزة

شـعوراً بالوحدة أو الهوية الواحدة. ويمكن تطوير روح الفريق باسـتمرار من خلال إشراك الأعضاء في جميع الجوانب المتعلقة بالعملية (لارسن ولافاستو، ١٩٨٩).

مناخ تعاوني:

يبدو أن الثقة التي تسـتند إلى الأمانة والانفتاح والتماسك والاحترام ضرورية لبناء مناخ تعاوني، يمكّن الأعضاء من أن يركزوا على المشـكلات، وأن يكونوا منفتحين مع بعضهم، وأن ينصت كل منهم إلى الآخر، وأن يشـعروا بالحرية حين يقومون بأعمالهم، وأن تكون لديهم الرغبة في التعويض فيما بينهم (لارسن ولافاستو، ١٩٨٩).

معايير للتميز:

الأعراف الفاعلة داخل المجموعة ضرورية بالنسـبة لأدائهـا، كما أن أداء أعضاء الفريق يحتاج إلى أن ينظم حتى يصبح التنسيق ممكناً بين مختلف الأعمال وإنجاز المهام المطلوبة (هاكمان وولتون، ١٩٨٦). ومن الضروري أن تقوم المنظمة أو الفريق نفسـه بوضع معايير للتميز حتى يشـعر الأعضاء أنهم مدفوعون لأن يبذلـوا أقصى طاقاتهم الممكنة، وأن تكون المعايـير واضحة ومحددة، وأن يكون أداء جميع أعضاء الفريق وفقاً لهذه المعايير (لارسـن ولافاسـتو، ١٩٨٩). وفي حالة عدم وجود معايير للتميـز فإنه من المرجح أن يكون الأعضاء «كسولين» وغير حريصين على القيام بأداء متميز.

الدعم والتقدير الخارجيان:

هنـاك خطأ شـائع يتمثل في تكليف الفرق التنظيمية بمهـام تتصف بالتحدي، ولكن لا يقـدم لها الدعم التنظيمـي اللازم للقيام بها (هاكـمان، ١٩٩٠). فأفضل الأهداف وأفضل أعضـاء الفريق وأقوى التزام تنظيمي لا يفيـد إذا لم يتوافر المال الكافي أو الأدوات أو المواد من أجل القيام بهذه الأهداف. والمنظمات تطلب غالباً من موظفيها القيام بأعمال صعبة، ولكنهـا لا تكافئهم من خلال منحهم العـلاوات أو زيادة المرتبات في مقابل هذا الأداء، وفي دراسة أجريت في عام ١٩٩٧، توصل هيات Hyatt ورودي Ruddy إلى أن وجود نظام لدعم مجموعات العمل (التوجه الواضح، والمعلومات، والبيانات، والموارد، والمكافآت، والتدريب)

إنمـا يمكِّن المجموعة من أن تصبـح أكثر فاعلية وتحقق الأهداف المرسـومة. والفرق التي تتلقـى دعماً خارجياً من خلال منحهـا الموارد اللازمة للقيام بوظائفهـا، ومن خلال تقدير إنجازاتها، ومن خلال ربط المكافآت بالأداء الجماعي للفريق وليس بالأداء الفردي؛ فإن تلك الفرق تستطيع أن تحقق التميز (لارسن ولافاستو، ١٩٨٩).

قيادة ذات مبادئ:

يعمل قادة الفرق الفاعلون مدربين لمسـاعدة فرق العمل في اعتماد بعضهم على بعض، فهم يسـاعدون الفرق في بناء التزام موحد، وتحفيز الأعضاء، وتقليل المشـكلات التنسيقية. ويمكـن للقادة المسـاعدة كذلك من خلال تزويد الفرق بالمعـارف والمهارات، وعدم التركيز على الجهود الفردية، وتطوير الخبرات المشـتركة. وفيـما يتعلق بجودة الأداء يمكن للقادة مسـاعدة الأعضاء على تجنب الخطط غير المناسبة وتطوير خطط بديلة جديدة (هاكمان، ١٩٩٠). إن قادة الفرق الفاعلين لديهم التزام شـخصي بأهـداف الفرق، ويمنحون الأعضاء الفرصة لاكتشـاف مواهبهم قدر الإمكان. ويمكن للقـادة التقليل من فاعلية الفرق عندما لا يكـون لديهم الرغبة في التصدي للأداء غير المناسـب، ووجود العديد من الأولويات، مما يسـاهم في تشـتيت قدرة الفرق عـلى الأداء، والمبالغة في تقدير الجوانـب الإيجابية لأداء الفرق؛ أي التساهل أكثر من اللازم (لارسن ولافاستو، ١٩٨٩).

كيف يعمل نموذج قيادة الفريق؟

يستطيع قادة الفرق استخدام «نموذج قيادة الفريق» لمساعدتهم في اتخاذ القرارات فيما يتعلق بالوضع الراهن لفرقهم وتحديد ما يمكن أن يقوموا به من إجراءات لتحسـين أدائها، ويصـور النموذج قيادة الفريق كوظيفة إشرافية يكـون دور القائد فيها القيام بكل ما هو ضروري لمسـاعدة المجموعة على تحقيق الفاعلية؛ ويزود النموذج القائد بخريطة إرشادية لتحديـد حاجات المجموعة، ويقدم له مقترحات حـول كيفية اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، ويساعد النموذج القائد على إدراك تعقيدات المجموعات، ويقدم اقتراحات عملية مبنيـة على نتائج بحثية فيما يتعلق بالإجراءات التـي يتعين اتخاذها لجعل المجموعة أكثر فاعلية.

وعند استخدام النموذج سوف ينخرط قائد الفريق في عملية توسط القائد، والتي يقرر فيهـا مـا إذا كانت المراقبة أو القيام بالفعل الأكثر مناسـبة للفريق. وإذا كشـفت المراقبة أن جميـع الجوانب المتعلقة بأداء الفريق مُرضيـة، لن يقوم القائد بأي أفعال مباشرة وإنما يستمر في مراقبة كلٍّ من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية فيما يتعلق بأداء الفريق وتطوره. وإذا كشـفت المراقبـة أن هناك حاجة إلى التدخل، فإن القائـد بحاجة إلى أن يقرر عند أي مستوى (أو مستويات) يكون التدخل مطلوباً (داخلياً أو خارجياً). كما يحتاج القائد إلى أن يقرر ما الوظيفة/ الوظائف أو المهارة/المهارات التي يتعين تفعيلها لتلبية حاجات الفريق.

وتحديد التدخل المناسب ليس أمراً سهلاً كما يبدو؛ إذ إنه يعكس بوضوح مدى صعوبة قيـادة الفريق. وعلى سـبيل المثال، فالقائد الـذي يراقب الأداء الداخـلي للفريق يلاحظ منافسـة على القوة والسـيطرة، وربما أن ذلك يمثل «مشكلة علاقة داخلية» بسبب السلوك السلطوي والاستبدادي لأحد أعضاء المجموعة. أو قد يراه «مشكلةَ أداءٍ داخلية» لأن هيكلة الفريق ليسـت مناسبة، وأن أدوار ومسـؤوليات بعض أعضاء المجموعة غير واضحة، أو قد يرى القائد المشـكلة بأنها «مشكلة بيئية خارجية»، لأن الفريق لم يُعطَ الاستقلالية الكافية من المنظمة، ومن ثم فالأعضاء يتنافسون على ما هو متبقٍّ من القوة والسيطرة المحدودتين. وهنا يسـتطيع القائد أن يقرر الاستمرار في مراقبة الموقف وعدم اتخاذ أي إجراء فوري، أو أنه يقرر التدخل عند مستوى معين، ومن ثم يقوم بتحديد الوظيفة القيادية الأكثر مناسبة عند ذلك المسـتوى. كما يمكـن للقائد التدخل عند ثلاثة مسـتويات - التركيز على العضو السـلطوي (علاقات/ داخلية)، وتوضيح أدوار المجموعـة (مهام/داخلية)، والتفاوض حول استقلالية أكثر للفريق مع القيادة العليا داخل المنظمة (خارجية).

ويسـاعد نموذج قيادة الفريق في التحليل والتحسـين المستمرين للفريق كما هو الحال فيما يتعلق بالفرق الرياضية، ففي الفرق الرياضية لا يتوقف المدرب عن العمل؛ لأن الفريق يسـعى لتحقيق انتصارات. وعلى سبيل المثال، يسـتمر مدرب كرة القدم في العمل في بناء الالتزام، وتطوير اللاعبين صغار السن، والمشاركة في الخبرات، وتطوير أساليب وإستراتيجيات جديدة. وبشكل عام، تحسين وظائف الفريق. والمدرب الفاعل لا يعتمد أبداً على نجاحات الماضي، ولكنه يعمل على تحسـين أداء الفريق اسـتعداداً للمسـتقبل، ويمكن لقادة الفرق

التنظيميــة أن يتعلموا الكثــير من مدربي الفرق الرياضية. فنموذج قيادة الفريق يســاعد في توضيح ذلك من خلال التحليل والتحســين المســتمرين. وبمقارنة فريقه مع مقاييس أو معايير الفرق المتميزة، يســتطيع القائــد تحديد جوانب الضعف الكبيرة بالنســبة للفريق والتي قد تحتاج إلى تدخل حاسم. والمهمتان الرئيسيتان للقائد هما المراقبة واتخاذ الفعل. وباســتخدام النموذج للاسترشــاد به في تقرير ما إذا كان الفريق يعمل بطريقة فاعلة أم لا فإن القائد يســتطيع أن يشخص الجوانب المقلقة، ويتخذ الإجراء التصحيحي خارج الفريق مــن خلال تأمين الموارد الضرورية والدعم الــكافي، واتخاذ الإجراء التصحيحي داخل الفريق من خلال تعزيز مهام ووظائف الفريق.

نقاط القوة:

لهذا النموذج عدة نقاط قوة هي:

١- أنــه صُمــم للإجابــة عن العديد من الأســئلة التي لم تكــن لها إجابــة في البحوث التي أجريت على المجموعات الصغيرة ســابقاً، وذلك من خلال التركيز على مجموعات العمل التنظيميــة الحقيقية، وما تتطلبه القيادة. ويضــع النموذج مجموعة العمل أو الفريق في الســياق البيئي داخل المنظمة، أو المصنع، أو المجتمع؛ لأن التركيز الحقيقي والواقعي على أداء الفريق وفاعليته يعد أيضاً إحدى نقاط القوة التي تمكن القادة وأعضاء الفريق من تشــخيص وتصحيح مشكلاته. ومن خلال تعلم ما يشــكل الفرق المتميزة وتطبيق تلــك المعايير على أدائها، يســتطيع القادة تعلم كيف يقــودون الفرق إلى تحقيق أعلى مســتويات التميــز. ويعد هذا في غاية الأهميــة إذا كانت المنظــمات لديها الرغبة في المنافسة في الاقتصاد العالمي.

٢- أنه يطرح دليلاً إرشادياً معقداً يساعد القادة على تصميم الفرق الفاعلة والحفاظ عليها، ولا ســيما حين لا يرقى الأداء إلى مســتوياته المقبولة. وينســجم مثل هذا المدخل مع ظهور المفاهيم النظرية للقائد بوصفه وسيطاً وظيفته معالجة المعلومات المعقدة داخل فريق العمل. «إن القيادة عملية معقدة؛ ولذلك فإن تعقيد الأفعال قابل للتحديد مثل القيــادة» (فيــشر Fisher، ١٩٨٥ ص ١٨٥). وأي نظرية أو نموذج يحاول تبســيط مثل

هذه العمليات المعقدة فإنه سيكون غير مناسب وغير كافٍ. ومدخل قيادة الفريق ليس تبسيطياً، فهو يجمع بشكل عملي وقابل للسيطرة العديد من العوامل المعقدة التي يمكن أن تساعد القائد على أن يكون «وسيطاً» أو محركاً جيداً للمعلومات.

٣- أنه يأخذ في الاعتبار الدور المتغير للقادة والأتباع في المنظمات. فهو لا يركز على «قوة منصب» القائد، بل يركز على الوظائف الجوهرية للقيادة، مثل: تشخيص المشكلات، واتخاذ الإجراءات. ويمكن تطبيق الوظائف الجوهرية للقيادة من قِبَل أي عضو في الفريق من أجل تقويم الفاعلية الحالية له، ومن ثم اتخاذ الإجراء المناسب. وينسجم هذا المدخل مع التوجه الحالي في المنظمات المتمثل في إعادة التفكير في مسؤوليات القيادة في مجموعات العمل، فمسؤوليات أو وظائف قيادة الفريق، مثل: تحديد الأهداف، أو التدريب، أو المكافأة، إنما تعد تاريخياً مسؤولية القائد الرسمي للمجموعة. ولكن الآن، ومع إعادة الهيكلة التنظيمية، فإن تلك الواجبات والمسؤوليات تتم المشاركة فيها وتوزيعها باستمرار بين أعضاء الفريق.

ويمكن أن يساعد هذا المدخل في اختيار قادة الفرق، فإذا كان يتعين عليك اختيار قائد للفريق، فربما يكون من الأفضل اختيار شخص مدرك، ومنفتح، وموضوعي، وتحليلي، ومستمع جيد ولديه مهارات تشخيصية جيدة. وأنت قد تريد اختيار قائد لديه رصيد كبير من المهارات واتخاذ الإجراءات؛ أي شخص لديه القدرة على التدخل في عمليات المجموعة بطرق عديدة مثل التفاوض، وحل الصراع، وحل المشكلات، والتركيز على الهدف، والتأثير في القيادة الأعلى، وهكذا. والقادة الجيدون لا يستطيعون تشخيص مشكلة الفريق فحسب، ولكنهم أيضاً يستطيعون استخدام بعض الأساليب البارعة لديهم والمناسبة للظرف القائم (التنوع المطلوب). وعلى سبيل المثال، إذا توصلت إلى أن عضوين في فريقي في حالة صراع، فأنا بحاجة إلى أن أكون قادراً على تحديد السبب الرئيسي لذلك الصراع، واختيار السلوك (أو عدم السلوك) الأكثر مناسبة للتعامل مع هذه المشكلة.

نقاط الضعف:

إحدى نقاط ضعف مدخل قيادة الفريق أنه ليس مدعوماً بالكامل، حيث لم يتم اختباره في المجال التطبيقي على فاعلية الفريق وجماعات العمل التنظيمية؛ لأنه يعد مدخلاً حديثاً

نسبياً في دراسة الفرق. ومعظم البحوث السابقة على المجموعات الصغيرة لم تساهم بشكل مباشر في فهم الفرق التنظيمية الفعلية. وما زال هناك العديد من الأسئلة التي تحتاج إلى إجابات فيما يتعلق بنمط الفريق عبر الزمن، ودورة الإشباع الذاتي للمجموعة، وقضايا السلطة، وقضايا المحتوى (هاكمان Hackman، ١٩٩٠). هل هذه العلاقات النظرية تبقى صحيحة في المجموعات الجديدة والمجموعات الناضجة والمجموعات التي في حالة تدهور؟ هل هذه الأفكار النظرية تبقى صحيحة في جميع أنواع المجموعات؟ هناك حاجة إلى أن تركز البحوث بشكل أكبر على المكافآت التنظيمية. كيف يمكن للقيادة أن تعزز القيم والسلوكيات التي تدعم أداء الفريق، ولا تكافئ بشكل فردي أعضاء الفريق (إلجين وآخرون Elgen et al، ١٩٩٣)؟

وعلى الرغم من أن أحد نقاط قوة هذا النموذج أنه يأخذ في الحسبان الطبيعة المعقدة لقيادة الفريق، إلا أن هذا التعقيد يعد كذلك إحدى نقاط ضعف هذا المدخل. ويتصف هذا المدخل بالتعقيد ولا يقدم إجابات سهلة بالنسبة لقرارات القائد الصعبة. وفي منظمات اليوم التي تتوزع فيها القيادة وتتم المشاركة، فإن هذا المدخل المعقد للقيادة قد لا يكون عملياً بالنسبة لتنامي عدد قادة الفرق. وبالإضافة إلى كون هذا المدخل النظري معقداً بدرجة كبيرة، فإنه لا يقدم للقائد إجابات فورية للمواقف المحددة. ماذا ينبغي أن يقول القائد لعضو الفريق الذي يبكي؟ كيف يتم التعامل مع أعضاء الفريق الذين يصرخ بعضهم على بعض؟ ماذا يمكنك أن تفعل عندما ترفض المنظمة مكافأة الفريق على أدائه؟ يبدو أن نموذج قيادة الفريق لا يقدم إرشادات كافية حيال التفاعلات والتعقيدات اليومية في إدارة الفريق، فالنموذج يفترض أن القائد يعرف عن عمليات الفريق واتخاذ القرارات والعلاقات الشخصية، وحل الصراعات وتكوين الشبكات وما إلى ذلك. وهو يحتاج إلى أن يوسع لكي يتم التعلم بشكل أكبر عن المهارات والتدخلات المتمددة التي يمكن أن تساعد المجموعة في تفاعلها مع الحالات الخطيرة التي تظهر بشكل يومي.

ويمكن أن نعد اقتراحات نموذج قيادة الفريق (بتبني توجهات إبداعية في التدريب على القيادة) نقطة قوة للنموذج، إلا أن هذه التوجهات القيادية في التدريب تعد غامضة ومعقدة ومربكة في الوقت الحاضر، فالقائمة الطويلة لمهارات قيادة الفريق تجعل من

الصعــب تحديد نقطة البدايــة، بالإضافة إلى أن العديد من الفــرق ممكنة وتقوم بتوجيه نفســها بنفســها. ومع ذلك يقترح النموذج أن تعطى هذه المهارات لأي شخص يقوم بدور القائــد في الفريــق، وفي أي وقــت، ومكان. من جهــة أخرى، يمكن أن تتغــير أدوار القادة والأتباع خلال وقت قصير، ســواءً كان ذلك بســبب إعادة هيكلة المنظمة أو لأسباب أخرى، مــما يجعل من المهم بالنســبة للقائد والتابعين أن يفهم بعضهــم أدوار بعض. تبدو هناك حاجة للاهتمام بشكل أكبر بكيفية تعليم وتقديم المهارات التطويرية في المجالات التي يتم تشــخيصها وتحتاج إلى اتخاذ إجراءات حتى يمكن تطبيق تلك المهارات التطويرية بســهولة في جميع المستويات التنظيمية.

التطبيق:

هناك العديد من الطرق لتطبيق نموذج قيادة الفريق للرفع من فاعلية الفرق التنظيمية. فالنموذج يســاعد القائد على اتخاذ القرارات: هل ينبغي أن اتخذ إجراءً معيناً؟ وإذا كان الأمر كذلك، كيف؟ وعلى ســبيل المثال، إذا كان الفريق لا يعمل بفاعلية (فاعلية الفريق)، فــإن القائد يمكنه أن يجري أول اختبار إســتراتيجي من خــلال مراقبة الموقف أو من خلال القيام بإجراء ما لتحسين أداء الفريق. وإذا كان الإجراء يبدو مضموناً، فإن القائد بحاجة إلى أن يقرر هل يكون الإجراء باتجاه أداء الفريق أو باتجاه البيئة أو كليهما معاً؟

وعندما يتم تحديد مضمون الإجراء، فإن القائد بحاجة إلى أن يختار من مخزون مهاراته أفضل مهارة مناسبة للموقف.

ومــن المهم الاســتمرار في مراقبة نتائج التدخل والتكيف تبعــاً لذلك معتمداً على هذه النتائج.

ويمكن أن يختار القائد القيام باســتطلاع أو توزيع اســتبانة، مثل التي سيتم إدراجها في نهاية هذا الفصل للمســاعدة في تشــخيص واقع الفريق، ومن ثم إعداد الخطوات اللازمة لاتخاذ الإجراء. والمقياس الذي تم تطويره من قبل (لارسن Larson ١٩٨٧) يمكن أن يقيس سلامة الفريق من خلال المعايير الثمانية التي تمت مناقشتها سابقاً.

يطلب من أعضاء الفريق وقائد الفريق تعبئة الاســتبيان وتعطى النتائج لأعضاء الفريق

ليقارنـوا أداءهـم في كل معيار من المعايـير الثمانية مع قاعدة بيانـات الفرق في المنظمة. ويمكـن أن توضح هذه المقارنـة للقائد ولأعضاء الفريق الجوانب التي هي بحاجة ماسـة للتحسـين. بعد ذلك يسـتطيع الفريق أن يعمل على خطة عمل لتصحيح المشكلات الأكثر إلحاحاً في الفريق. مثل هذا المدخل لتقييم الفريق يسـاعد بشكل كبير في تحديد العوامل المعقدة التي تؤثر في تميز الفريق وبناء الالتزام لديه.

الحالات الدراسية:

لتسهيل فهم نموذج قيادة الفريق تم إدراج الحالات الدراسية الآتية. وفي كل حالة يتم الطلـب بأن تضع نفسـك في دور قائد الفريق، وأن تطبق نموذج قيـادة الفريق في تحليل وتقديم الحلول لمشكلاته.

الحالة (١٢-١)

هل يستطيع هذا الفريق «الافتراضي» أن يعمل؟

يـرأس سـمير المقرن فريقاً تم تشـكيله حديثاً لتقنية المعلومـات في شركة دولية كبرى. ويتألف الفريق من ٢٠ مهنياً يعيشـون ويعملون في كندا والولايات المتحدة وجنوب أميركا، وأفريقية، وأستراليا. يرتبط كل أعضاء الفريق بسمير المقرن. والفريق هو فريق «افتراضي»، وتقنية المعلومات هي الرابط الأسـاسي له. وتتعلق أساسـاً باسـتخدام التقنية (شاشـات العرض، وبرامج دعم قرارات المجموعة، والبريد الإلكتروني، والهاتف). وقد سـبق أن التقى الفريق مرتين وجهاً لوجه لتحديد الأهداف ووضع الخطط. وجميع أعضائه مؤهلون تقنياً في المجـالات التي يعملون فيها. ولدى بعض أعضاء الفريق تاريخ طويل وثري مع الشركة؛ والآخرون التحقوا بالشركة مؤخراً من خلال عملية اندماج، ولم يسبق أن عمل أعضاء الفريق معاً على أي مشروع في السابق.

مهمة الفريق هي تطوير وتنفيذ ابتكارات تقنية حديثة لجميع وحدات العمل بالشركة على مسـتوى العالم. والفريق متحمس بسـبب أهمية العمل وطبيعتـه الابتكارية. وهم يحترمـون بعضهم، ويسـتمتعون لكونهم جزءاً من هذا الفريـق. ومع ذلك، فالفريق يجد صعوبـة في «الانطلاق»، ويقول الأعضاء إن أعباء العمل زائدة بشـكل كبير جداً. ويسـافر

معظم أعضاء الفريق إلى مواقع العمل على الأقل لمدة أسبوعين كل شهر. والسفر ضروري، ولكنه يتسبب في أن يتأخر أعضاء الفريق في إنجاز مهامهم بشكل أكبر.

يوجد هناك سكرتير للفريق يعمل بشكل جزئي في نيويورك. ومسؤوليته الأساسية هي تنظيم سفر واجتماعات أعضاء الفريق. ويعمل أعضاء الفريق في مشروعات متعددة في وقت واحد. ويواجهون صعوبة كبيرة في إنهاء أيٍّ من هذه المشروعات. أحد أعضاء الفريق تلقى ٥٠٠ رسالة بالبريد الإلكتروني لم تتم قراءتها بعد، لأن كل عضو بالفريق يرسل نسخاً من جميع الرسائل إلى كل عضو بالفريق. يشعر سمير المقرن أنه واقع تحت ضغوط شديدة لكي يثبت أن هذا الفريق يستطيع أن يعمل ويقدم وظيفة ذات قيمة للمنظمة.

الأسئلة:

١- ما الخصائص المتميزة التي كانت مفقودة في هذا الفريق؟

٢- عند أي مستوى/مستويات ينبغي لسمير المقرن أن يتدخل لتحسين فريقه (مهام داخلية، علاقة داخلية، علاقات/خارجية)؟ أو هل ينبغي عليه أن يستمر في مراقبة الفريق ولا يتدخل؟

٣- ما الوظائف القيادية التي ينبغي أن يطبقها سمير المقرن بشكل محدد من أجل تحسين الفريق؟

الحالة (١٢-٢)

إنهم يسيطرون على المحادثة

يضم مركز بحوث السرطان المحلي فريقاً صحياً تم تشكيله لتنسيق الرعاية الصحية المقدمة للأطفال المصابين بالسرطان. ويتألف الفريق من خبير إكلينيكي هو الطبيب شريف هدايات؛ والمتخصص بالأشعة هو الدكتور هاني العاصم؛ وممرضة هي مها فاروق؛ ومنى يوسف مختصة اجتماعية؛ وسلمى محجوب معالجة طبيعية؛ أمل العواد موظفة تُعنى بحياة الأطفال. يجتمع الفريق أسبوعياً لمناقشة حالة ثمانية عشر طفلاً تحت رعايتهم، وللاتفاق حول أفضل أسلوب لعلاج كل طفل. منى يوسف (أخصائية اجتماعية) ورئيسة الفريق، وهي المسؤولة عن إدارة حالة كل طفل. وعندما يجتمع الفريق فإن الطبيبين

شريف وهاني هما اللذان يسيطران على المحادثة، حيث يشعران بأن خلفيتهما الطبية تمنحهما معرفة ومهارة أكبر في علاج السرطان لدى الأطفال. ويرحبان بالمشاركة من جانب النساء اللاتي في المجموعة؛ إلا أنه عندما يتعلق الأمر باتخاذ قرار ما، فإنهما يصران على اتخاذه بطريقتهما. أما الموظفة الاجتماعية وموظفة رعاية الأطفال والمعالجة الطبيعية والممرضة فلا يتفقن مع هذا الأسلوب، لأنهن يقضين معظم الوقت مع الأطفال، ويشعرن بأنهن يعرفن أفضل من سواهن فيما يتعلق بالعلاج الطويل المدى. وفاعلية المجموعة أو النتائج النهائية لهذه المجموعة هي أن المرضى يشعرون بأنه لا أحد يعتني بهم أو يفهمهم، والفريق أيضاً يواجه صعوبة في العمل، ولا أحد من أعضائه يشعر بالرضا حيال النتائج التي يتوصل إليها الفريق.

الأسئلة:

١- ما العوامل التي تعيق أداء الفريق وتطوره؟

٢- عند مراقبة هذه المجموعة، ما المشكلات التي تراها ذات علاقة بالجنس، والمكانة، والسلطة، وتركيبة المجموعة؟

٣- عند أي مستوى تختار التدخل لتحسين أداء الفريق؟ ولماذا؟

٤- ما المهارة أو المهارات القيادية التي توظفها بشكل محدد لتحسين أداء المجموعة؟

الحالة (١٢-٣)

يبدأ بحماس وينتهي بتذمر

طُلب من عضو هيئة التدريس منذر الحامد في قسم الإدارة أن يرأس لجنة جامعية مهمة لوضع خطة مستقبلية تمثل رؤية الجامعة على مدى العشرين سنة القادمة. وقد طُلب من ثلاثة أعضاء مخضرمين بالكلية وسبعة إداريين من مختلف قطاعات الجامعة أن يعملوا ضمن هذه اللجنة. حدد مدير الجامعة الدكتور جابر مهمة اللجنة في السؤال الآتي: ماذا ينبغي أن تكون عليه الجامعة في عام ٢٠٢٠؟ وقد أكد الدكتور جابر للجنة بأن مهمة اللجنة المكلفة بها في غاية الأهمية بالنسبة لمستقبل الجامعة، وأنه ينبغي أن تعطى هذه المهمة الأولوية على جميع المهام الأخرى. وحدد مكان اجتماعات اللجنة في غرفة

الاجتماعات الخاصة برئيس الجامعة، وخصص لها سكرتيراً، وحدد موعد تسليم التقرير في غضون شهرين.

وقد شعر أعضاء اللجنة بالأهمية لاختيارهم ضمن هذا الفريق؛ وبدؤوا يلتقون لمدة ساعتين أسبوعياً. وفي البداية كانوا يشاركون بحماس لاهتمامهم كثيراً بالمهمة المكلفين بها. وقد طُلب منهم القيام بالكثير من الأبحاث الخارجية وجمع المعلومات. وكانوا يعودون إلى اجتماعاتهم وهم مسرورون لمشاركة الآخرين في أبحاثهم ومعارفهم. وبعد فترة من الزمن أصبحت الاجتماعات على غير ما يرام؛ حيث لم يستطع أعضاء الفريق الاتفاق على تحديد المهمة المنوطة بهم. وتناقشوا كثيراً فيما بينهم حول ما يُفترض القيام به، وبدؤوا يشعرون بالأسف حيال الوقت الذي أخذته هذه اللجنة منهم على حساب أعمالهم الاعتيادية. أسبوعاً بعد أسبوع كان الفريق يلتقي دون تحقيق أي شيء. وبدأ حضور الاجتماعات يصبح مشكلة، حيث أصبح بعض الأعضاء لا يحضرون بعض الاجتماعات، أو يأتون إليها متأخرين، أو يغادرونها مبكراً. وتوقف أعضاء المجموعة عن العمل في المهمة المكلفة بها اللجنة. ولم يعرف منذر الحامد ماذا يفعل لأنه لم يكن يرغب في الاعتراف لرئيس الجامعة بأنهم لم يستطيعوا تحديد المطلوب منهم. وقد كان يشعر بالإحباط أكثر فأكثر، فالاجتماعات كانت متقطعة، ومن ثم توقفت تماماً. كان رئيس الجامعة في هذه الأثناء مشغولاً بأزمة كانت الجامعة تمر بها. لذلك أصبح غير متحمس للجنة منذر الحامد. وانتهى الأمر إلى أن التقرير لم يتم إنجازه، ورئيس الجامعة لم يطلبه مطلقاً من اللجنة.

الأسئلة:

١- ما خصائص التميز التي كانت مفقودة في هذا الفريق؟

٢- ما خصائص التميز التي كانت ظاهرة لدى هذا الفريق؟

٣- ما الأفعال التي يتعين عليك اتخاذها (داخلياً وخارجياً) لو كنتَ قائداً لهذا الفريق؟

مقياس القيادة:

هناك العديد من المقاييس التي تستخدم لتقويم فاعلية الفرق والقيادة داخلها. وقد

ســاهم لارســن ولا فاســتو Larson and LaFasto (1989) في تطوير أداة مسحية لتقويم سلامة الفريق بعد أن درسا العديد من الأنواع المختلفة للفرق التنظيمية المتفوقة. وتوصلا في بحوثهما إلى تحديد ثمانية معايير أو عوامل تكون ملازمة باســتمرار لتفوق الفرق والأداء المرتفع. وتتألف الاســتبانة الكاملة من أكثر من (٤٠) سؤالاً عن العوامل الثمانية، تستخدم لتشــخيص مســتوى أداء الفريق وتحديد الجوانب التي تحتــاج إلى إجراء عمل تصحيحي. ويطلب من أعضاء الفريق تعبئة الاستبانة ومن ثم يتم تجميع درجاتهم واستخراج متوسطها الحسابي الذي يمثل المجموعة. وفي الوقت نفسه يقوم قائد الفريق بتعبئة الاستبانة ومقارنة درجاته مع درجات الأعضاء من أجل تشــخيص مواطن الضعف الرئيســية إن وجدت، ثم يقوم الفريق مع القائد بتحديد الخطوات التصحيحية وتحسين مواطن الضعف.

وقد صممت الاســتبانة لكي تكون أداة تســاعد الفرق على التميز من خلال تشــخيصها لمجموعة معقدة من القضايا والمشــكلات التــي تواجهها، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية. ويمكن مقارنة نتائج الفريق في كل معيار من المعايير الثمانية مــع درجات العديد من الفرق الأخرى، من أجل توفير بعض المعلومات المعرفية المهمة عن مستوى الأداء الحالي للفريق.

عنــد قيامك بتعبئة الاســتبانة المختصرة ركز في تفكيرك عــلى المجموعة أو الفريق الذي تعمل فيه عضواً أو قائداً. والعبارات التي ترى أنها «خطأ» (الاختيار الأول أو الاختيار الثاني) يعد جوانب ضعف في الفريق من وجهة نظرك الشخصية. وحتى يمكن الحصول على تقويم للفريق تحتاج إلى مقارنة درجاتك مع الدرجات التي يحصل عليها أعضاء المجموعة الآخرون وفقاً للقياس. وعلى ســبيل المثال إذا اختار معظم أعضاء المجموعة «خطأ» في العبارة رقم (٣): «أعضــاء الفريق يمتلكون المهارات والقدرات الأساســية لتنفيذ أهداف الفريق»، فإن قائــد الفريق قد يحتاج إلى تدريب أعضــاء الفريق لزيادة قدراتهم. هذا المقياس مخصص لتقويم فاعلية الفريق، وهو يساعد قائد الفريق بصفة خاصة على تشخيص جوانب ضعف الفريق واقتراح الحلول المناسبة لتحسين فاعليته.

استبانة فعالية الفريق:

تعليمات: تحتوي هذه الاستبانة على أسئلة عن فريقك وقيادته. حدد شعورك حيال كل عبارة من العبارات فيما إذا كانت صحيحة أو غير صحيحة بالنسبة لفريقك باستخدام المقياس الآتي:

المفتاح: ١ = خطأ، ٢ = خطأ أكثر منه صحيح، ٣ = صحيح أكثر من خطأ، ٤ = صحيح

١- هناك حاجة محددة بوضوح - هدف يتعين تحقيقه أو غاية تتعين خدمتها - تبرر وجود فريقنا (هدف سامٍ وواضح).

٢- لدينا منهجية محددة لمراقبة أداء الفرد، وتقديم تغذية عكسية (هيكلة مدفوعة بالنتائج)

٣- يمتلك أعضاء الفريق المهارات والقدرات الأساسية لتحقيق أهداف الفريق (أعضاء فريق متمكنون).

٤- تحقيق هدف فريقنا له الأولوية على أي هدف فردي آخر (التزام موحد).

٥- يثق بعضنا ببعض تماماً من أجل المشاركة في المعلومات والتصورات والتغذية العكسية (مناخ تعاوني).

٦- يمارس فريقنا الضغط على ذاته من أجل تحسين الأداء (معايير التميز).

٧- يُمنح فريقنا الموارد التي يحتاجها من أجل أداء المهمة (الدعم الخارجي/التقدير).

٨- يمنحني قائد الفريق الاستقلالية الضرورية من أجل تحقيق النتائج (قيادة ذات مبادئ).

٩- قائدنا لديه الرغبة في مواجهة وحل القضايا ذات الأداء غير المناسب من قبل أعضاء الفريق (قيادة ذات مبادئ).

١٠- قائدنا منفتح على الأفكار والمعلومات الجديدة من أعضاء الفريق (قيادة ذات مبادئ).

١١- قائدنا مؤثر في الحصول على مساندة الإدارة والإعلام ومجلس المنظمة .. إلخ للجهود التي يبذلها الفريق (القيادة ذات المبادئ).

SOURCE: Adapted from the Team Excellence Survey (Copyright 1987 LaFasto and Larson. Portions reprinted with permission of Profact.)

تفسير واستخدام الدرجات:

بالإضافة إلى الأسئلة المستهدفة عن كل معيار من المعايير الثمانية لتميز الفريق، فالاستبانة تتضمن أيضاً أسئلة مفتوحة لأجل إعطاء أعضاء الفريق الفرصة للتعبير عن القضايا التي قد لا تتم تغطيتها بشكل محدد في الأسئلة المباشرة، مثل: جوانب قوة الفريق وجوانب ضعفه، وقيادته، والتغير المطلوب، والأعراف التي تمثل إشكالية، أو القضايا التي يتعين تناولها. النسخة الكاملة للمقياس تُعطى لأعضاء الفريق وقائد الفريق، حيث يشترك الجميع في التشخيص وما يترتب عليه من خطة عمل. ومن الواضح أن مثل هذه المنهجية تنسجم مع التوجه الحاصل نحو تمكين الفرق التنظيمية، وتساعد في التعامل مع التعقيدات الجمة ذات العلاقة في جعل الفرق فاعلة.

الملخص:

لقد نتج عن الأهمية المتزايدة للفرق التنظيمية والقيادة المطلوبة داخلها تجدد الاهتمام بنظرية قيادة الفريق. ويقدم نموذج قيادة الفريق إطاراً تتم من خلاله دراسة منظومة العوامل التي تساهم في مخرجات المجموعة أو فاعليتها العامة. والوظيفة الجوهرية للقائد في هذا المدخل هي مساعدة المجموعة في تحقيق أهدافها من خلال مراقبة/تشخيص المجموعة واتخاذ الإجراء الضروري.

وقد تم تطوير نموذج القرار الإستراتيجي للكشف عن مختلف القرارات التي يتعين على قادة الفرق اتخاذها من أجل تحسين فاعلية الفريق. ويصف النموذج قرارات ثلاثة: ما نوع التدخل الذي يتعين استخدامه (المراقبة أم اتخاذ الفعل)؟ عند أي مستوى ينبغي توجيه التدخل (داخلياً/ خارجياً)؟ ما الوظيفة القيادية التي يتعين تنفيذها من أجل تحسين عمل المجموعة؟

ولقد تم أيضاً تطوير استبانة من أجل التحقق من المستوى العام لفاعلية الفريق. وقد تم تحديد ثمانية عوامل ذات علاقة في الفرق ذات الفاعلية العالية. والبيانات التي تم جمعها من أعضاء الفريق، وكذلك من قائد الفريق يمكن أن تساعد في تشخيص مشكلات محددة لدى الفريق، وتحديد خطوات العمل التي يتعين على الفريق اتخاذها.

ويتمثـل مصدر قوة هذا المدخل في تركيزه على الفـرق التنظيمية الحقيقية وفاعليتها. والنمـوذج يؤكد أيضاً وظائف القيادة التي يمكن المشـاركة فيها وتوزيعها داخل مجموعة العمل.

ويسـاعد النموذج في اختيار القادة وأعضاء الفرق وتشخيص المهارات المناسبة. وفضلاً عـن ذلك، فالنموذج معقـول في درجة تعقيده حيـث يقدم نموذجاً معرفيـاً لفهم الفرق التنظيمية والبحث فيها.

وتتضمن نقاط ضعف هذا المدخل في أنه يعد جديداً، ولا يوجد هناك الكثير من البحوث التـي تدعم الافتراضات العديدة التي طرحهـا النموذج. ومهارات القيادة المتعلقة بالقدرة التحليليـة والقيـام بالفعل التي وصفهـا النموذج إنما هي بحاجـة إلى المزيد من التطوير. وأيضاً، بالنسبة لأصحاب المذهب العملي، الذين يريدون إجابات فورية لكل سؤال، فإن هذا النموذج قد يكون محبطاً بالنسبة لهم لأنه يعد معقداً وطويل المدى.

ولتدعيم مدخله، يشـير هاكـمان (١٩٩٠) إلى أن الذين يقودون الفـرق التنظيمية إنما يحتاجون إلى الإقرار بأن فاعلية الفرق تعد عملية معقدة، وأن العوامل ذات العلاقة معقدة ومتداخلة، ويجب ألا تتم دراستها على نحو مستقل.

يحتـاج قائد الفريق إلى أن يتعلم كيفية إيجاد الظـروف التي تدعم تفوق الفريق من خلال السـماح له بالنمو. ومدخل كهذا إنما يقر بعـدم وجود طريقة مثلى واحدة للفريق لكي يعمل، ويسمح لكل فريق بأن ينشئ الأعراف والهيكلة الخاصة به.

المراجع:

Ancona, D., Bresman, H., & Caldwell, D. (2009). The x-factor: Six steps to leading high-performing x-teams. Organizational Dynamics, 38(3), 217-224.

Barge, J. K. (1996). Leadership skills and the dialectics ofleadership in group decision making. In R. Y. Hirakawa & M. S. Poole (Eds.), Communication and group decision making (2nd ed., pp. 301-342). Thousand Oaks, CA: Sage.

Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A metaanalysis. Leadership Quarterly, 1 7, 288-307.

Cobb, A. T. (2012). Leading project teams: The basics of project management and team leadership (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Cordery, J., Soo, C., Kirkman, B., Rosen, B., & Mathieu, J. (2009). Leading parallel global virtual teams: Lessons from Alcoa. Organizational Dynamics, 38(3), 204-216.

Day, D. V., Gronn, P., & Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. Leadership Quarterly, 15, 857-880.

Drecksel, G. L. (1991). Leadership research: Some issues. Communication Yearbook, 14, 5 35 -546.

Dyer, W. G., Dyer, W. G., Jr., & Dyer, J. H. (2007). Team building: Proven strategies for improving team performance (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Fisher, B. A. (1985, May). Leadership as medium: Treating complexity in group communication research. Small Group Behavior, 16(2), 167-196.

Fleishman, E. A., Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Levin, K. Y., Korotkin, A. L., &

Hein, M. B. (1991). Taxonomic efforts in the description ofleader behavior: A synthesis and functional interpretation. Leadership Quarterly, 2(4), 245-287.

Gouran, D. S., & Hirakawa, R. Y. (1996). Functional theory and communication in decision-making and problem-solving groups: An expanded view. In R. Y. Hirakawa & M. D. Poole (Eds.), Communication and group decision making (2nd ed., pp. 55-80). Thousand Oaks, CA: Sage.

Hackman, J. R. (1990). Work teams in organizations: An orienting framework. In J. R. Hackman (Ed.), Groups that work (and those that don't): Creating conditions for effective teamwork (pp. 1-14). San Francisco: Jossey-Bass.

Hackman, J. R. (2002). Leading teams: Setting the stage for great performances. Boston: Harvard Business School Press.

Hackman, J. R., & Walton, R. E. (1986). Leading groups in organizations. In P. S. Goodman & Associates (Eds.), Designing effective work groups (pp. 72-1 19). San Francisco: Jossey-Bass.

Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphey, G. J. (1993). Leadership: Enhancing the lessons of experience. Homewood, IL: Irwin.

Hyatt, D. E., & Ruddy, T. M. (1997). An examination of the relationship between work group characteristics and performance: Once more into the breach. Personnel Psychology, 50, 553-585.

ligen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMOI models. Annual Review of Psychology, 56, 5 1 7-543.

ligen, D. R., Major, D. A., Hollenbeck, J. R., & Sego, D. J. (1993). Team research in the 1990s. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), Leadership theory and research: Perspectives and directions (pp. 245-270). San Diego, CA: Academic Press.

Kinlaw, D. C. (1998). Superior teams: What they are and how to develop them. Hampshire, UK: Grove.

Kozlowski, S. W. J., Watola, D. J., Jensen, J. M., Kim, B. H., & Botero, I. C. (2009).

Developing adaptive teams: A theory of dynamic team leadership. In E. Salas,

G. F. Goodwin, & C. S. Burke (Eels.), Team effectiveness in complex organizations: Cross-disciplinary perspectives and afJproaches (pp. 113- 1 55). New York: Taylor & Francis Group.

LaFasto, F. M. J., & Larson, C. E. (1987). Team excellence survey. Denver, CO: Author.

LaFasto, F. M. J., & Larson, C. E. (1996). Collaborative team leader survey. Denver, CO: Author.

LaFasto, F. M. J., & Larson, C. E. (2001). When teams worl? best: 6,000 team members and leaders tell what it takes to succeed. Thousand Oaks, CA: Sage.

Larson, C. E., & LaFasto, F. M. J. (1989). Teamwork: What must go right/what can go wrong. Newbury Park, CA: Sage.

Levi, D. (201 1). Group dynamics for teams. Thousand Oaks, CA: Sage.

Mankin, D., Cohen, S. G., & Bikson, T. K. (1996). Teams and technology. Boston: Harvard Business School Press.

McGrath, J. E., Arrow, H., & Berdahl, J. L. (2000). The study of groups: Past, present, and future. Personality and Social Psychology Review, 4(1), 95-105.

Margeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. Journal of Management, 36(1), 5-39.

·Nadler, D. A. (1998). Executive team effectiveness: Teamwork at the top. In D. A. Nadler & J. L. Spencer (Eels.), Executive teams (pp. 21-39). San Francisco: Jossey-Bass.

Parker, G. M. (1990). Team players and teamwork. San Francisco: Jossey-Bass.

Pauleen, D. J. (2004). An inductively derived model ofleader-initiated relationship building with virtual team members. Journal of Management Information Systems, 20(3), 227-256.

Pearce, C. L., Manz, C. C., & Sims, H. P. (2009). Where do we go from here? Is shared leadership the key to team success? Organizational Dynamics, 38(3), 234-238.

Porter, G., & Beyerlein, M. (2000). Historic roots of team theory and practice.

In M. M. Beyerlein (Ed.), Work teams: Past, present and future (pp. 3-24). Dordrecht, Netherlands: Kluwer.

Salas, E., Burke, C. S., & Stagl, D. C. (2004). Developing teams and team leaders:

Strategies and principles. In D. V. Day, S. J. Zaccaro, & S. M. Halpin (Eels.), Leader development for transforming organizations: Growing leaders for tomorrow (pp. 325-355). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Solansky, S. T. (2008). Leadership style and team processes in self-managed teams. Journal of Leadership and Organizational Studies, 14(4), 3 32-341.

Stagl, K. C., Salas, E., & Burke, C. S. (2007). Best practices in team leadership: What team leaders do to facilitate team effectiveness. In J. A. Conger & R. E. Riggio (Eels.), The practice of leadership: Developing the next generation of leaders (pp. 172-197). San Francisco: Jossey-Bass.

Stewart, G. L., & Manz, C. C. (1995). Leadership for self-managing work teams: A typology and integrative model. Human Relations, 48(7), 747-770.

Wageman, R., Fisher, C. M., & Hackman, J. R. (2009). Leading teams when the time is right: Finding the best moments to act. Organizational Dynamics, 38(3), 192-203.

Zaccaro, S. J., Ardison, S. D., & Orvis, K. L. (2004). Leadership in virtual teams. In D. V. Day, S. J. Zaccaro, & S. M. Halpin (Eds.), Leader development for transforming organizations: Growing leaders for tomorrow (pp. 267-292). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Zaccaro, S. J., Heinen, B., & Shuffler, M. (2009). Team leadership and team effectiveness. In E. Salas, G. F. Goodwin, & C. S. Burke (Eds.), Team effectiveness in complex organizations: Cross-disciplinary perspectives and approaches (pp. 83-1 1 1). New York: Taylor & Francis Group.

Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. Leadership Quarterly, 12, 451-483.

الفصل الثالث عشر
المدخل الديناميكي النفسي
إرنست إل. ستيك Ernest L. Stech

الوصف:

يشـتمل المدخل الديناميكي النفسي على العديد من الطرق المختلفة المتعلقة بدراسـة القيـادة، فلا يوجد نموذج واحد أو نظرية واحدة في هذا الصدد. بل هناك مفهوم جوهري واحـد يرتكز عليه المدخل الديناميكي النفسي، ألا وهو الشـخصية. وكما هو السـياق هنا فهذا المصطلح يعني نمطاً متسقاً من طرق التفكير والشعور والتفاعل مع البيئة، بما في ذلك الأفراد الآخرون. ومن ثم فإن الشخصية تتسم باشتمالها على قائمة من النزعات أو السمات فنجد شخصاً يتسم بالخجل والذكاء والجمود السلوكي، بينما نجد شخصاً آخر يتميز بالإبداع والاسـتقلالية والعفوية. فهناك قائمة طويلة من السـمات الشـخصية المحتملة. وهذا ما دفع علماء النفس لتطوير العديد من الاستبيانات التي يمكن استخدامها في تمييز أو تحديد ملامح شـخصية الفرد. لذا سيتم مناقشة أحد هذه الاسـتبانات مثل: مؤشر مايرز-بريجز للنوع Mayers-Briggs Type في هذا الفصل.

يختلـف هـذا المدخل عن مدخل السـمات، الذي تم تناوله في الفصـل الثاني، ومدخل الأسـلوب في الفصل الرابـع. فيفترض أن تكون لخصائص بعينهـا أهمية ودور في الحصول على مكانة قيادية، أو أداء مهام قيادية، وذلك وفقاً لمدخل السـمات. أما مدخل الأسـلوب فيشـير إلى أن هناك أسـلوباً محدداً من أساليب القيادة، وهو أسـلوب إدارة الفريق أو ما يعرف بـ (٩،٩). وهذا الأسلوب هو الأسلوب الأمثل للقيادة (انظر شكل ١٣-١). وبالنسبة إلى القيادة الموقفية، والتي نوقشـت في الفصل الخامس، فهي تشـير إلى أن العنصر الأساسي فيها يتمثل في التوافق بين أسـلوب القائد أو سـلوكياته وبين حاجـات الأتباع. أما المدخل الديناميــكي النفسي فإنه يتم فيه التأكيد على أنواع الشـخصية، كما يتم فيه كذلك التدليل على أن أنواع الشخصية المختلفة تتوافق على نحو جيد مع المواقف أو المناصب القيادية.

كان هنـاك العديد من الجهود التي بذلت لوصـف القيادة من منظور نفسي ديناميكي

(Berens et al., 2001; Gabriel, 2011; Kets de Vries, 2006; Kets de Vries and Balazs, 2011; Mac co by, 1981; Zaleznik, 1977) وبرغـم تعـدد هـذه الجهود إلا أنها تؤكد على أهمية وعي القادة بنوعية شـخصياتهم الخاصة، وكذلك شخصيات أتباعهم. حيـث يبدأ فهم الذات في المدخل النفسي الديناميكي باختبـار الجذور للفرد داخل الأسرة. فـأول تجربة لنا مـع القيادة تحدث في اليوم الذي نولد فيه، ويصبح الأب والأم قادتنا، على الأقل لبضع سـنوات. هذه هي المقدمة المنطقية الأساسـية للمدخل النفسي الديناميكي في القيادة. يقوم الوالدان، ولا سـيما في السنوات الأولى لطفولتنا، بترسيخ مشاعر عميقة حول القيـادة لدينا. لذلك نجد أن النزعة الأبوية في العمـل بارزة، خاصة في الشركات «الأبوية» المنسـوبة إلى المؤسـس الأب. وقد كتب هيل (1984) Hill عن «قانون الأب»، والذي يعد اختباراً ديناميكياً نفسياً للقيادة. وأحياناً يشير أفراد القوات الجوية الأمريكية إلى خدمتهم بأنها «الأم الزرقاء الكبيرة»، قاصدين في ذلك لون الزي الرسمي الذي يرتدونه، «آفاق السماء الزرقاء». الاسـتعارة الأسرية تُستخدم باستمرار في المنظمات التي تصف نفسها بأنها «أسرة واحدة كبيرة وسـعيدة»، مع الأخذ في الاعتبـار النتيجة الطبيعية لذلك وهي أن القادة هم الآباء، والموظفين هم الأطفال.

إن تجارب الطفولة والمراهقة تعكسـها ردود الأفعال نحو النمط القيادي والإداري لدى الأب والأم والأسرة. فبعض الأفراد يحترمون رموز السلطة ويستجيبون لهم، بينما قد يتبعهم الآخرون، أو يتمردون عليهم، أو يعارضونهم. غير أن الأهم هو أن التطور النفسي ينتج عنه أنواع الشخصية. كما أن المدخل الديناميكي النفسي لا يقدم افتراضات حول السمات الجيدة أو الأسـلوب الأفضل ولا يسـعى إلى تحقيق توافق في الأسلوب مع الأتباع. ومع ذلك، يبدو أن بعض أنواع الشخصية مناسب لتعريفات أو مواقف أو مناصب معينة. وبدلاً من دراسة القادة والأفراد الذي يشغلون مناصب في السلطة، يبدأ المدخل الديناميكي النفسي بتحليلات الشخصية البشرية، ويربط أنواع الشخصية بمستويات القيادة وأنواعها.

في المدخل النفسي الديناميكي لا تكون هناك حاجة إلى وجود تجانس بين نوع شـخصية القائـد ونموذج شـخصيات الأتباع من أجـل توفير بيئة عمل فاعلـة. وفي حقيقة الأمر أن واضعي النظريات المتعلقة بالشـخصية يرون أنه من الصعب محاولة إيجاد طرق مختلفة

للتصرف، وبخاصة التصرف تحت الضغوط. ولكن النقطة المهمة هي أن استجابات التابعين لقادتهم يمكن التنبؤ بها، إلى حد ما، لكونها تقع ضمن أنماط سلوكية معروفة. فبعض التابعين لا يتقبلون توجيهات القائد المتسلط ويقاومونها، بينما يشعر آخرون بالارتياح والامتنان لوجود قائد قوي. وعلى الرغم من أن مدخل الديناميكية النفسية يركز على شخصية كل من القائد وأتباعه، إلا أنه في النهاية يعد واحداً من الأساليب التي تركز على العلاقة بين القائد والتابع.

ومن بين الافتراضات الهامة في مدخل الديناميكية النفسية أنه من الصعب تغيير السمات الشخصية الضاربة في أعماق الأفراد. إذ إن المحك هو تقبل السمات الشخصية للمرء بكل ما فيها، وتفهم مدى تأثير تلك السمات على التابعين، وتقبل أولئك التابعين بسماتهم وخصائصهم.

أما الافتراض الثاني، فهو أن الأفراد لديهم دوافع ومشاعر كامنة في منطقة اللاوعي، أي في العقل الباطن. ولهذا، لا ينشأ سلوك الشخص من تصرفات واستجابات يمكن ملاحظتها فحسب بل ينشأ كذلك من تراكمات انفعالية لتجارب سابقة.

يعود ظهور المدخل النفسي الديناميكي في القيادة في جذوره إلى أعمال سيجموند فرويد في تطويره للتحليل النفسي (فرويد Freud، 1938). فقد كان فرويد يحاول فهم ومساعدة المرضى الذين كانوا يواجهون مشكلات لم تكن تستجيب إلى الأنواع التقليدية للعلاج؛ ومن ثم حاول استخدام التنويم المغناطيسي لعلاج المرضى المصابين بالشلل الهستيري. وأخيراً اكتشف فرويد أن التنويم المغناطيسي لم يكن ضرورياً؛ حيث كان مجرد جعل المرضى يتحدثون عن ماضيهم كافياً لتحقيق العلاج، وبهذه الطريقة أنشأ فرويد ما يُعرف بـ «العلاج بالكلام».

وقد أفرز عمل فرويد عدداً كبيراً من التشعبات، حيث قام أحد تلاميذه المشهورين (كارل يونج Carl Jung) بتطوير مجموعة خاصة من الكتابات في علم النفس. واليوم يعد علم النفس الذي قدمه يونج مقبولاً بدرجة جيدة، في حين أن التحليل النفسي التقليدي لاقى قبولاً أقل في السنوات الأخيرة، إلا أن الأعمال التي قام بها فرويد يونج كانت هي الأساس الذي بُنيَ عليه المدخل النفسي الديناميكي في القيادة.

من المناصرين البارزين للمدخل النفسي الديناميكي في القيادة، إبراهام زالزنيك

(1977) Abraham Zaleznik أستاذ الإدارة بجامعة هارفارد. كما كان المدخل النفسي الديناميكي في القيادة وراء ظهور الكثير من الكتابات حول القادة الكاريزميين (همل Hummel، ١٩٧٥؛ شيفر Schiffer، ١٩٧٣؛ وينر Winer، جوب Jobe، فيرونو Ferrono، ١٩٨٤-١٩٨٥). وحديثاً كتب مايكل جاكوبي (2003) Michael Maccoby مستعيناً بمزيج فريد من التدريب الأنثروبولوجي والتحليلي النفسي عن القائد الذي تتسم شخصيته بالنرجسية الإيجابية معتبراً إياه قائداً متبصراً.

يطلق على أحد فروع التنظير النفسي الديناميكي «التاريخ النفسي» الذي يفسر سلوكيات الشخصيات التاريخية مثل أبراهام لينكولن وهتلر. وتنظر تلك الدراسات في السجل التاريخي للقائد وتتعمق في الكشف عن خلفيته الأسرية. بل هناك بعض الأفكار الأساسية التي تقوم عليها المناهج الديناميكية النفسية المختلفة لدراسة القيادة. وأحد هذه المناهج هو مفهوم حالة الأنا والذي طوره إريك بيرن (1961) Eric Berne. ويعد هذا المدخل جزءاً من مدخل أشمل يطلق عليه التحليل التبادلي.

إريك بيرن والتحليل التبادلي:

يعد التحليل التبادلي إضافة حديثة إلى مجموعة النماذج الديناميكية النفسية. فقد ابتكر بيرن التحليل التبادلي وسماه النظام الموحد للطب النفسي الفردي والاجتماعي (ص ١١). فالجانب المهم لهذه التسمية هو الطب النفسي الاجتماعي، الذي لا يركز فقط على الفرد ولكن على علاقة الفرد بالآخرين أيضاً (Stewart & Joines, 1991).

وبرغم عدم تطبيق التحليل التبادلي على القيادة بشكل مباشر، إلا أن بعض الأفكار الأساسية تبدو مثيرة للاهتمام، ولها القدرة على تفسير التفاعلات التي تتم بين القائد والأتباع. ويعد المفهوم الرئيس هو حالة الأنا التي عرفها بيرن (١٩٦٤) بأنها نظام متسق من المشاعر ومجموعة الأنماط السلوكية المتسقة (ص ٢٣). ويعد هذا المفهوم محاولة لربط المشاعر والتجارب بالكيفية التي يتصرف بها الأفراد في الواقع.

هناك ثلاث حالات للأنا في التحليل التبادلي: الوالد، والبالغ، والطفل. فالمرء عندما يفكر أو يشعر أو يتصرف على نحو يحاكي تصرفات الوالدين، يكون عندئذ في حالة الأنا

الوالد. بالمثل إذا كان الشخص يفكر أو يشعر أو يتصرف مثل الطفل يكون عندئذ في حالة الأنا الطفل. أما حالة الأنا البالغ فمن خصائصها أن الأفكار أو المشــاعر أو الســلوك تظهر كنتيجــة مباشرة لما يحدث حول الفرد. فحالة الأنا البالــغ هي تلك الحالة التي يكون فيها الفــرد مندمجــاً فيما يعرف باختبار الواقع. وما يهم في هــذا الصدد أن الأفراد يتنقلون بين هــذه الحالات الثلاث للأنا، حيث يمكن أن يمر أي فرد بأي حالة من الحالات الثلاثة للأنا في أي وقت من الأوقات. ويطلق على تقييم الحالة الراهنة لشخص ما التحليل الهيكلي.

في تطور آخر للتحليل التبادلي فقد تم تقســيم حالتي الأنا الوالد والأنا الطفل تقســيماً فرعياً حيث يكون الشخص إما في حالة الوالد المسيطر، أو التربوي، أو في حالة الطفل الحر، أو المتكيف. أما معنى حالة الأنا البالغ فهي واضحة تماماً. وبالنســبة إلى حالة الأنا الطفل، فإنه يمكن اعتبار حالة الطفل المتكيف هي تلك الحالة التي يكون فيها الشــخص مستجيباً لمطالــب ورغبات الآخرين ومتكيفاً معها. وعلى العكس يعد الطفل الحر، والذي ســميناه سابقاً الطفل المتمرد، هو حالة الأنا التي يتصرف فيها الفرد ويشعر كما لو كان طفلا مستهتراً وغير اجتماعي.

إن حالة الأنا في التحليل التبادلي ليســت مماثلة للشخصية، حيث يتحول الأشخاص من حالة الأنا إلى حالة أخرى بحســب الموقف وبحســب الشخص الذي يتفاعلون معه، وكذلك بحســب إمكانية الوصــول إلى كل حالة من حالات الأنا. ويتوصــل التحليل التبادلي إلى أن فكرة أو مفهوم الشــخصية هو اختبار إيجوجرام Egogram أو ما يمكن تسميته بـ«مقياس الأنا» الذي طوره دوزاي (1980) Dusay. وهذا الاختبار هو عبارة عن رسم بياني بالأعمدة ابتكره أحد الباحثين لتوضيح معدل التكرار النسبي الذي يتحول فيه الفرد في كل حالة من حالات الأنا. وقد أوردنا مثالاً على ذلك في الشكل ١٣-١ حيث يُرمز إلى الوالد الناقد اختصاراً بـــCP ويُرمز إلى الوالد التربوي NP ويُرمز إلى البالغ بـ A ويُرمز للطفل الحر بـ FC ويُرمز إلى الطفل المتكيف بـ AC. والشــخص الذي يمر باختبار إيجوجرام كما هو مبين بالشــكل ١٣-١ غالبــاً ما يكون بالدرجة الأولى في حالة الأنا البالغ وبدرجة محدودة في حالتي الطفل المتكيف والوالد المربي.

شكل (١٣-١)

نموذج اختبار إيجوجرام

الطفل المتكيف AC

الطفل الحر FC

البالغ A

الوالد التربوي NP

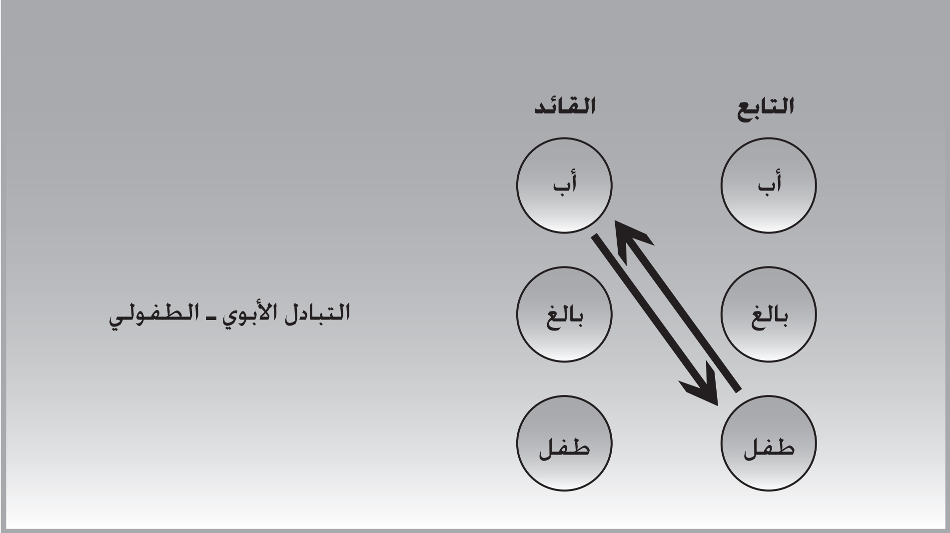
الوالد الناقد CP

المصدر: Stewart & Joines, 1987

وعلى النقيض من التحليل الهيكلي، فإن التحليل التبادلي يحدث عندما يتم تقييم حالتي الأنا لشخصين متفاعلين. فقد يكون شخص ما، على سبيل المثال، في حالة الأنا الوالد أو ربما في حالة الأنا الوالد التربوي ويكون شخص آخر في حالة الأنا الطفل المتكيف. لذا يعد ذلك تحليلاً تبادلياً تكميلياً (انظر شكل ١٣-٢). وبعبارة أخرى فإن حالة الأنا التي يجري تناولها في مثل هذا التحليل هي التي تستجيب. ويحدث التحليل التبادلي المتقاطع عندما لا تكون أسهم التوجيه أو الخطوط التي تربط بين حالات الأنا غير متوازية، أو عندما لا تكون حالة الأنا التي يتم التعامل معها مستجيبة (انظر شكل ١٣-٣). مثال ذلك القائد الذي يكون في حالة الأنا البالغ ويتعامل مع تابع يستجيب من الأنا الطفل الحر، ولذا تكون استجابته سلبية نوعاً ما كما يرفض مدخلات القائد. وإذا كانت حالة الأنا عملية تبادلية تكميلية فإن مبادرة حالة الأنا البالغ من الممكن أن تليها استجابة حالة الأنا البالغ.

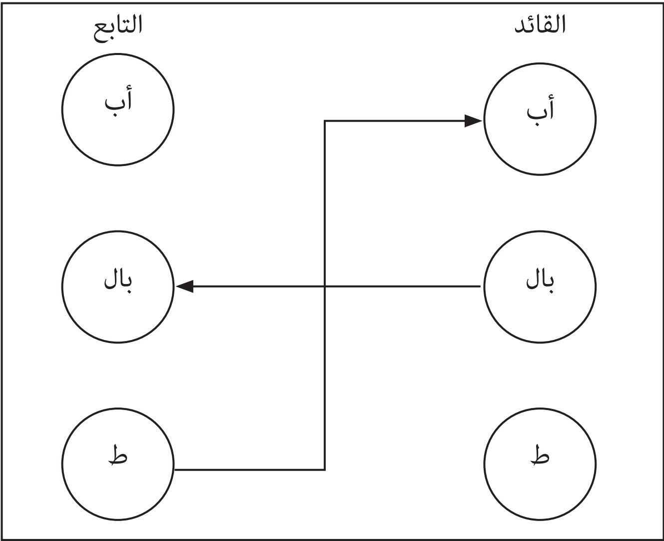
شكل (١٣-٢)

حالات الأنا للقائد والتابع

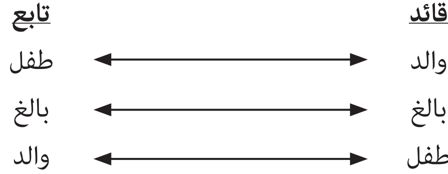


شكل (١٣-٣)

التبادل المتقاطع



وبالنسبة إلى حالتي القائد والتابع قد تحدث التبادلات المشتركة التكميلية الآتية:



لا يبـــدو أن وجـــود القائد في حالة الأنا الطفل أمراً منطقياً. ومع ذلك، فقد يكون القائد في حالة الأنا الطفل ويستشـيط غضباً بسبب موقف نقدي. وقد يبدأ القائد هذه العملية في حالة الأنا الطفل المتكيف بتأكيده على أهمية اتباع معايير وقواعد المنظمة.

وتشـير التبادلات المتقاطعة إلى المشـاكل الخطيرة في تفاعلات القادة والأتباع. إذا بادر القائد باستبدال حالته بحالة الأنا البالغ لوصف موقف يتطلب بعض الإجراءات، فإن التابع يستجيب لحالة الأنا الطفل من خلال سؤاله عما يمكنه فعله. ولذلك لابد وأن يتحول القائد إلى حالة الأنا الوالد حتى يستطيع مساعدة الطفل بتقديم التوجيه والنصح إليه.

ونظراً لتحول التحليل التبادلي من العمل الأصلي الذي قام به بيرن (١٩٦١) إلى النسـخة المحدثـة (Stewart & Joines, 1991)، فقـد ركز بشـكل كامل على التبـادلات المتقاطعة للتفاعـلات البشرية، وعلى جوانب أخرى للتفاعلات البشرية غير سـليمة. وتعتمد كل من القيـادة والتبعية الفاعلة على شـخصين أو أكثر يعملان في إطار حالـة الأنا البالغ ويختبران الواقـع بجمـع المعلومات وتقييم خطـوط العمل ونتائجهـا الممكنـة. وإذا كانت هناك مبادرات واستجابات متسـقة بين القائد والتابع فإنه من الممكن استخدام التحليل التبادلي لوصف طبيعة هذه العلاقة. وقد تكون أهداف التحليل التبادلي مفيدة في تحليل التفاعلات وتطويرهـا. أما النمـوذج المختلف للمدخـل الديناميكي النفسي فيتمثـل في نموذج أنواع الشخصية المبني على أعمال فرويد Freud وجانغ Jung.

سيجموند فرويد وأنواع الشخصية:

كما أوضحنا من قبل فقد طور فرويد ما يعرف بالتحليل النفسي وأسهب في الكتابة عن موضوع الإنسـان وأنواع الشخصية الإنسـانية. وكانت معظم أعماله مرتبطة بعلم النفس

المرضي، أي المشــكلات النفســية مثل الاضطرابات العصبية والذهان. ولكن فرويد استخدم مفهوم الشــخصية. ففي إحدى الحالات عرض مخططاً يحتوي على أنواع الشخصية، حيث كانت الشخصية في نظره هي الطريقة النمطية أو المنتظمة التي تشكل علاقة الإنسان بالعالم. فهناك الشخصية الأساسية، والفطرية والغريزية، ولكن القيم والاتجاهات والمعتقدات تقوم على الشخصية الأساسية.

أنواع الشخصية التي طرحها فرويد، هي: الشخصية الشهوانية، والشخصية الوسواسية، والشــخصية النرجســية. بعد ذلــك أضاف إريك فــروم Erich Fromm نوعــاً رابعاً وهو الشــخصية التســويقية (Maccoby, 2003, pp. 43-44). وقد اقتبســت المسودة التالية لأنواع الشخصية الأربع من ماكوبي (2003, pp. 45-60).

الشخصية الشهوانية هي التي يسعى فيها الفرد لكسب حب الآخرين على نحو متبادل. ومثــل هذه الشــخصية تفضل أن يحبها الآخــرون ويتقبلونها عن أن تكــون محل إعجاب واحترام منهم. والشــخصية الشهوانية تستمتع بالحديث مع الآخرين لمجرد الاستمتاع بلذة الحديث والتعارف على أشــخاص آخرين. أما في مواقف العمل فيرغب ذوو الشــخصيات الشــهوانية في أن تكون المجموعة أو الفريق أسرة متماســكة تضم أفــراداً تجمعهم روابط المودة والعلاقات الجيدة. كما يرغبون أيضاً في معرفة خلفيات من يعملون معهم والتعمق في المســائل الشخصية. ورغم ذلك، فإن أولئك الأشخاص يصنفون على أنهم معتمدين تماماً على غيرهم في احتياجاتهم.

وعلى النقيض من هذا النوع، يخضع الأشــخاص ذوو الشــخصية الوسواســية للمعايير، واتبــاع القواعــد، والانصيــاع إلى الضمير الحازم. وهؤلاء الأشــخاص هم أكــثر ميلاً للنظام والاســتقرار ويفضلونه على القبول والمحبة. والقيمة الأكثر أهمية بالنســبة لهم هي الإبقاء على الوضع الراهن، أو بعبارة أخرى الانصياع لقواعد وقوانين المجتمع والمنظمة. كما يمتلك الأفراد ذوو الشــخصية الوسواســية ضميرا يقظاً يرشــدهم إلى فعل الصواب. ويبحث مثل هؤلاء الأشــخاص عن طرق للتطوير وتحصيل المزيد مــن المعارف والقدرات. ومن الناحية السلبية قد يكون ذوو الشخصية الوسواسية عدوانيين ومستبدين، كما أنهم يعتقدون أنهم على صواب ويرفضون المساءلة.

أما الشــخصية التســويقية فتتســم بالقدرة العالية على التكيف، حيث إن الأشــخاص الذين يمتلكون شــخصيات تسويقية ينسجمون ويتوافقون مع الأشخاص والمواقف المناسبة. وبالإضافة إلى ذلك، يتكيف أصحاب هذه الشــخصية بســهولة مع التغيرات التي تطرأ على المجتمع والمنظمات، ويسعون دائماً للتطوير والنمو على المستوى الشخصي، ولا يرغبون فقط في اكتساب المزيد من المهارات والقدرات بل يرغبون أيضاً في النمو على المستوى العاطفي. كما يتميز أولئك الأشــخاص بقدرتهم على تســهيل وبناء شبكات العلاقات، ويمتازون كذلك بقدرتهم على استخدام عملية التعاون في تحقيق التوافق.

وأخيراً الشــخصية النرجســية، وهي موضوع كتاب ماكوبي الذي تنــاول القادة الملهمين، لا تجــد توجيهاً أو إرشــاداً بعكس الأنواع الثلاثة الأخرى. ولهذا شــدد ماكوبي على ضرورة فصل الفرد ذي الشــخصية النرجسية عن الأشخاص المغرورين والأنانيين تماماً وبوضوح. فلا يعد صاحب الشــخصية النرجسية شخصاً مغروراً ولا يحاول التأثير في الآخرين ولكنه شخص يتفاخر بإنجازاته الحقيقية ويتحدث عنها. وفي واقع الأمر، أوضح ماكوبي أن الســمة المهمة للشــخص النرجسي هي روح الدعابــة والتي تكون في الغالب موجهة ذاتيــاً. ومن الناحية الســلبية، فإن الشخص النرجسي لديه رؤية واضحة لما يجب عليه فعله ولا يلتفت في سعيه لتحقيق تلك الرؤية لما يقوله أو يفعله الآخرون.

وفي تطور آخر لأنواع الشخصية قام ماكوبي بالتفريق بين الرؤى المنتجة وغير المنتجة لكل نوع. فقد ينتمي البعض لنموذج الشــخصيات الشهوانية المنتجة أو الوسواسية غير المنتجة أو التســويقية المنتجة أو العكس. وقد طور فكرة الإنتاجية هذه إريك فروم (١٩٤٧)وحدد خمسة عناصر أساسية لتعريف الشخص المنتج. فقد عرف الشخص المنتج بأنه هو الشخص الحر غير التابع، الذي يسترشد بالعقل، ويتسم بالنشاط، والاستباقية، والتفهم لوضعه، فضلاً عــن أن لديه هدفاً محدداً في الحياة. وأضاف ماكوبي (٢٠٠٣) إلى قائمة ســمات الشــخص المنتــج خاصية «المثابرة». وعــلى الجانب الأخر فإن الأفراد غــير المنتجين يتصفون بالنفور من المخاطرة، وانعدام العقلانية، والرجعية، والســطحية، والتخبط وعدم الالتزام بعقيدة أو مبدأ.

لاحــظ ماكوبي من خلال عمله مستشــاراً لدى كبار المديريــن التنفيذيين في العديد من

المنظمات ذات الثقافات المتنوعة أن أفضل المديرين التنفيذيين كانوا نرجسيين منتجين. فقد كان لديهم رؤية كما كانت لديهم أيضاً القدرة على دفع الآخرين لقبول تلك الرؤية والعمل على تحقيقها. ومع ذلك، فإن الشخصية النرجسية تعتريها بعض نقاط القوة والضعف. وقد لخصناها في الجدول ١٣-١.

وأخيراً، قدم ماكــوبي (2003, pp. 204-215) بعض النصائح التي تتعلق بكيفية العمل مع الشــخص النرجسي، حيث أشــار إلى أنه من الأهمية بمكان أن يكــون الأتباع على دراية بأنواع شــخصياتهم أولاً، إذ لا يلبي القائد النرجسي احتياجات أيٍ من أنواع الشخصية، بينما يتعين على الأتباع تلبية تلك الاحتياجات بطرق أخرى. كما يتعين على الأتباع تطوير المعارف التــي تتعلق بمجالات تخصصهم بحيث تكون مكملة لمعارف القائد النرجسي ولا تنافســها. فإذا أدرك الأتباع أنواع شخصياتهم وعرفوا احتياجاتهم واستطاعوا دعم القائد النرجسي، فإن هذا القائد سيتقبلهم بسهولة كشركاء. وينبغي على الأتباع تجنب إدماج الأنا مع القائد لأنه لن يكون بمقدوره إرضاء الأتباع الذين لديهم رؤىً خاصة. وفي النهاية، يتعين على الأتباع أن يفعلوا كل ما في وسعهم للحفاظ على صورة النرجسي المنتج.

يعــد وجــود القائد النرجسي المنتــج في المنظمات وفرق العمل مســألة ضرورية، حيث يكون للرؤية المستقبلية أهمية في تحقيق البقاء والتعامل مع حالات التغيير والفوضى التي قــد تتعرض لهــا المنظمات. ولأن القائد النرجسي معتاد على المخاطــرة، فقد تكون النتيجة إمــا مذهلة أو كارثية. ولذا يركز ماركوبي على النرجــسي المنتج كقائد للمنظمات في أوقات الأزمات والتغييرات. ورغم ذلك، قد تكون رؤى الشــخصيات الشــهوانية، أو الوسواسية، أو التســويقية فاعلة بطرقهــا الخاصة. حيث يمكن أن يصبح الأفــراد الذين يتصفون بالمودة، والتعاطف، والرعاية للآخرين، قادة متميزين للمنظمات ولفرق العمل التي تقدم خدماتها للناس. فالشــخصية الوسواســية هي شــخصية نموذجية لإدارة المنظمة التي تسعى لإنتاج سلع أو خدمات بأسلوب متسق قابل للتنبؤ وروتيني. وأخيراً تنجح الشخصية التسويقية في المنظمة أو الفريق الخاضع لأفكار وأهواء منظمات ومؤسسات أخرى.

جدول (١٣-١)

نقاط القوة ونقاط الضعف في الشخصية النرجسية المنتجة

نقاط القوة	نقاط الضعف
رؤية لتغيير العالم وإيجاد هدف للآخرين	عدم الرغبة في الاستماع للآخرين
التفكير المستقل والمخاطرة	الحساسية المفرطة للانتقاد
عاطفة	ارتياب
الكاريزما (الموهبة القيادية)	الغضب والتعليقات المثبطة للآخرين
النهم للتعلم	سلوكيات مفرطة في الرغبة في التنافس والسيطرة
المثابرة	الانعزال
التأهب للمخاطر	الافتقار لمعرفة الذات
روح الفكاهة	هوس العظمة

المصدر:

Adapted from the Productive Narcissist: the Promise and Peril of Visionary Leadership (pp. 95 and 132), by M. Maccoby, 2003, New York: Broadway Books.

الشخصية الاجتماعية والتحول في منظور القيادة:

قدم ماكوبي (٢٠٠٧) منهجاً لدراسة القيادة من الجانب السيكولوجي للأتباع مستخدماً في ذلك مفهوم الشخصية الاجتماعية. وتعد الشخصية الاجتماعية، وهو المصطلح الذي أدخله إريك فروم، واحدة من أنواع الشخصية الكلية التي ترتكز على التوجهات الانفعالية والقيم التي يشترك فيها الأفراد في سياق معين (Maccoby, 2007, p. 3). فينشأ نوع معين من أنواع الشخصية الاجتماعية في إطار ثقافة محددة أو في طبقة اجتماعية معينة.

إن جوهر ما ذهب إليه ماكوبي هو أن الشخصية الاجتماعية شهدت تحولاً في الآونة الأخيرة، وهو الأمر الذي يعكس التحول من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد القائم على المعرفة. وقد جاء ذلك نتيجة للتطور السريع الذي شهده عصر المعلومات. وكان التحول من شخصية اجتماعية بيروقراطية إلى شخصية اجتماعية تفاعلية. إلا أن هذا التحول كانت له أثار بالغة على ممارسة القيادة.

لقد تشكلت الشخصية الاجتماعية البيروقراطية في الوقت الذي كانت فيه المنظمات الرسمية الهرمية تمثل القاعدة. فقد كان لكل منظمة من المنظمات الكبرى هيكل تنظيمي يحدد المناصب الموجودة في المنظمة، بما في ذلك مهام كل منصب. كان المديرون والقادة يضعون رسالة المنظمة وأهدافها وجداول أعمالها وميزانياتها كما قاموا أيضاً بتعيين الموظفين. وكان على المرؤوسين قبول توجيهات القادة دون نقاش. وطبقا لماكوبي (2007, p. 65)، فإن المُثل العليا للشخصية الاجتماعية البيروقراطية تتمثل في الاستقرار، والتسلسل الهرمي، والاستقلالية، والولاء التنظيمي والسعي لتحقيق التميز. وكما كان من المتوقع أن يلتزم المديرون بالدقة وبالعمل المنظم، وكان من المتوقع أن يقوم الآخرون بالشيء نفسه. وفضل الأتباع السلطة الأبوية رغبة في الشعور بالأمان الذي تحقق لهم بفضل وجود قائد قوي وفعال.

تتعامل المنظمات الحديثة مع الأسواق العالمية، ومع التغيرات المتسارعة التي تشهدها التكنولوجيا والإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي كما تتعامل أيضاً مع المنافسين. كما تسود أيضاً حالة من عدم الاستقرار الوظيفي؛ لأن الشركات تسعى للتأقلم مع البيئات التنافسية والتكنولوجية ذات الطبيعة المتغيرة. ومن هنا تؤثر هذه العوامل على نوع الشخصية الاجتماعية اللازمة للقيادة والتبعية، وهذا ما أوجد الشخصية الاجتماعية الجديدة التي أسماها ماكوبي بالشخصية الاجتماعية التفاعلية.

كانت هناك أيضا تغيرات في النظام الأسري الأمريكي والتي أثرت على الشخصية الاجتماعية. فكانت الأسرة التقليدية هي الهيكل المرتبط بالبنية الاجتماعية البيروقراطية والتي كانت شائعة خلال الخمسينيات من القرن الماضي وحتى الثمانينيات من القرن ذاته، وكانت مكونة من والدين وعدد من الأطفال تربطهم علاقة متغايرة. فالأب الذي كان في الغالب سلطوياً وربما بعيداً عن أبناءه، إلى حد ما، يقوم بعمله ليحضر إلى بيته ما يتقاضاه من راتب حتى يوفر له الأمن الاقتصادي. أما الأم فكانت تربي الأطفال وتقدم لهم الرعاية الاجتماعية والنفسية. وعندما يذهب أولئك الأفراد الذين نشؤوا في هذا الإطار الأسري فإنهم كانوا يتوقعون أن يجدوا القائد الوالد، وهو الشخص الذي يستطيع أن يوفر لهم الأمان الذي كان متوفراً لهم في البيت. ثم حدث التغيير الاجتماعي الثقافي، ما أوجد العديد

مــن الهيــاكل الأسرية المتنوعة، والتي كان مــن بينها الأسر ذات العائــل الوحيد والزوجان المطلقان ولهما حق الحضانة المشــتركة للأطفال والأسر المختلطة بالإضافة إلى الأشخاص غير الأسوياء. وكانت نتيجة هذه الهياكل الأسرية المتنوعة أن حل الاندماج مع الإخوة والأقران محل السلطة الأبوية والأم المربية. ولذا قلت أهمية النماذج الأبوية.

تتأثر الشخصية الاجتماعية التفاعلية، فيما يتعلق بالمثل العليا، بالتحديات التي يفرضها التطور المســتمر، بدلاً من أن تتأثر بالاستقرار وتســتمتع بإنشاء واستخدام شبكات العمل، مقارنــة بالعمل في إطار هرمــي (Maccoby, 2007, p. 65). فضــلاً عن أن الأفراد الذين يعملون خارج نطاق هذه الشــخصية الاجتماعية يشــعرون بحرية الانتقال من منظمة إلى أخــرى، بدلاً من الــولاء لمنظمة واحدة. ويتمثل الجزء الأكبر من الشــخصية الاجتماعية في الرغبة في أن تكون تجريبية وابتكارية وأن تقوم بتسويق الأفكار.

وتعد النتيجة الحقيقية للتحول من الشــخصية الاجتماعية البيروقراطية إلى الشــخصية الاجتماعيــة التفاعلية هي أن من يعملون في المنظــمات لم تعد لديهم الرغبة في أن يكونوا تابعــين، بــل يرغبــون في أن يكونوا معاونين من خــلال بذل الجهود المشــتركة مع قادتهم ومديريهــم. وقد قام ماكوبي (2007, p. 72) بتطوير شــبكة مكونة من البعد الرأسي الذي يتكون من دافعية القائد، وتتراوح هذه الدافعية من الســلطة الشخصية إلى الصالح العام، ومن البعد الأفقي الذي يتكون من دافعية المرؤوســين والذي يتحول من وجوب الاتباع إلى الرغبــة في الاتبــاع. والتركيبة المفضلة في المنظمة الحديثة هــي تلك التي تضم القائد الذي يســعى إلى تحقيق الصالــح العام والمرؤوس الــذي يرغب في الاتبــاع. حيث تضمن هذه التركيبة التعاون بين المدير والمرؤوسين وبين القائد والتابعين.

كارل يونج وأنواع الشخصية:

أصبح الأساس الذي يرتكز عليه منهج كارل يونج في تصنيف الأفراد وشخصياتهم هي أن الســلوك البشري قابل للفهم والتوقع (Jung, 1923, 1993). ويعتقد يونج بأن الأشــخاص لديهم خيارات من حيث كيفية التفكير والشعور. وهذه الخيارات تمثل الأساس الذي يحدد كيفية عملهم وكيفية بنائهم للعلاقات وغيرها من التعاملات.

يرى يونج أن هناك أربعة أبعاد ضرورية لتقييم الشخصية. ويتعلق البعد الأول بالمصدر الذي يستمد منه الشخص طاقته (داخلياً أو خارجياً). أما البعد الثاني فينطوي على الطريقة التي يجمع بها الشخص المعلومات (إما بطريقة محكمة وتسلسلية أو بطريقة أكثر حدسية وعشـوائية). البعد الثالث يتمثل في طريقة الفـرد في اتخاذ القرارات (إما بطريقة عقلانية وواقعية أو بطريقة ذاتية وشـخصية). وبالنسـبة للبعد الرابع فهـو يتعلق بالاختلاف بين الشخص الذي يخطط والمنظم والشخص الذي يكون أكثر تلقائية ومرونة.

تمثل النقاط التالية أساس تصنيف الأنواع:

الانبسـاطي مقابل الانطوائي: هل يفضل الشـخص أن يستمد طاقته من الخارج أم من الداخل؟

الحسي مقابل الحدسي: هل يفضل الشخص جمع المعلومات بطريقة دقيقة وثاقبة؟

المفكر مقابل المستشـعر: هل يفضل الشـخص اتخـاذ القرارات بطريقـة عقلانية أو شخصية؟

المصدر للأحكام مقابل الإدراكي: هل يفضل الشخص أن يعيش بصورة منظمة أو تلقائية عفوية؟

تتضمن تلك المصطلحات معانٍ خاصة في نموذج الأنواع النفسـية، لذا سـيتم توضيحها بالتفصيل في هذا الفصل لاحقاً، كما سنعرض طريقة لتقييم نوعك أيضاً.

يتشكل من هذه الأبعاد الأربعة ستة عشر مجموعة. وفي هذا الفصل تعد كل مجموعة من هذه الأبعاد نوعاً. فمصطلحان مثل «الانبسـاطية» و«الانطوائية» يعدان بعداً واحداً، وهـو جزء من النوع. ويرمز لتلك المجموعات باسـتخدام الأحرف الأولى لكل كلمة ماعدا «الحدس» فيرمز له بالحرف N لكي نتجنب تكرار حرف I الذي يرمز إلى الانطوائية. ولذلك تكون المجموعات على النحو التالي:

ESTP, ISTP,ESFP, ISFP, ESTJ, ESFJ, ISFJ, ENTJ, INTJ, ENTP, INTP, ENFJ, INFJ, ENFP, and INFP.

إن محاولــة فهم جميع هذه المجموعات الســتة عشر عــلى الفور أمر صعب بل وليس ضرورياً. بل على القائد أن يحدد أسلوبه ويركز على فهمه. (وسيكون من المفيد عندئذ أن تنتقل إلى نهاية الفصل وتقيم نوعك النفسي).

ومــن المهم في نهاية المطاف أن يتم فهم الأنواع الســتة عــشر ومعرفتها، لأنها تؤثر على كيفية تفاعل القائد مع المرؤوسين. وهناك بعض الأنواع هي الأكثر توافقاً من غيرها، كما أن هناك بعض المجموعات التي قد تؤدي إلى الإحباط، وســوء الفهم والنزاع. ومع ذلك فهناك دليل لكل نوع من الأنواع الســتة عشر(Berens et al, 2001) وليس من الضروري تعلمها وحفظها حتى تكون مفيدة.

الوظائف والميول:

إن صفات مثل انبســاطي، ومستشــعر، ومفكر، ومُصدر للأحكام، هــي بمثابة وظائف للشــخصية البشرية وفقاً لنظرية يونج للأنواع. ويميل الأفراد إلى تفضيل وظيفة واحدة من كل مجموعة. وكما لاحظنا من قبل فإن الأنواع تتشكل من تفضيلات هذه الوظائف.

الانبساطية والانطوائية

الانبساطية هي الميل إلى الحصول على المعلومات والإلهام والطاقة من خارج الذات. فمن سمات الأفراد الانبساطيين أنهم يميلون إلى كثرة الحديث. ومثل أولئك الأفراد يفضلون التواصل مــع الآخريــن ويحبون الحركة والعمل. وغالباً ما يُنظر إليهم على أنهم أشــخاص يتســمون بالنشاط والتقبل في المواقف الاجتماعية ويفضلون أن يكونوا محور اهتمام المجموعة.

أما الشــخص الانطوائي فيستخدم أفكاره الخاصة به ولا يحتاج إلى مثيرات خارجية. كما أن مثل هذا الشــخص يفضل الاستماع أكثر من الكلام ويفضل الحصول على المعلومات من خلال القراءة أو مشاهدة البرامج التليفزيونية الثرية بالمعلومات المفيدة. ومن أهم مظاهر الانطوائية رغبة الفرد في أن يبقى وحيداً لفترة حتى يمكنه التفكير أو استعادة النشاط. أما التعرض المستمر إلى الأشخاص والانخراط في الأنشطة المختلفة فقد يكون مرهقاً له.

طبقــاً لكروجــر Kroeger وثيوســن Theusen (2002, p. 28)، فإن المجتمع الحديث

يضم ما يقرب من ثلاثة أفراد انبســاطيين في مقابل شــخص واحد انطوائي. ويعني ذلك أن الأشــخاص الانطوائيين غالباً ما يضطرون إلى التكيف مع العالم الانبســاطي. فمعظم الأفراد لديهم ميل شــديد لوظيفة ما على أخرى بينما يكون لدى البعض ميول ضعيفة لوظيفة ما ولكنهم قادرون على استخدام تلك الوظيفة لبعض الوقت. ولهذا، قد يكون هناك أشخاص انبساطيون أقوياء وأشخاص انطوائيون أقوياء، ولكن قد يوجد بعض الأشخاص الانبساطيين وفيهم مركب انطوائي أو العكس.

الحسي والحدسي:

يرتبــط بعدا الإحســاس والحدس بالطريقة التي يحصل بها الأشــخاص على المعلومات. فمثلاً، يجمع الحسيّون البيانات عن طريق حواسهم ويدور تفكيرهم حول الحقائق والأمور العملية. ويميل مثل هؤلاء الأشخاص إلى معرفة التفاصيل ويشعرون بالارتياح عند التعامل مع العالم الواقعي. كما يركزون على ما يرونه وما يسمعونه ويلمسونه ويشمونه ويتذوقونه. ومن بين الكلمات التي يفضلها الحسيّ الدقة والإتقان.

هناك أفراد آخرون يتسمون بالحدس وهم أكثر ميلاً للمفاهيم والنظريات. ومثل هؤلاء الأفراد يشــعرون بالملل مــن التجارب اليومية العادية، إذ يفضلون الابتكار والاســتغراق في تخيل المســتقبل وتطبيق مهاراتهم وإبداعاتهم في حل المشــكلات. وعند جمع المعلومات يبحث الحدســيُّون عن الاحتمالات والارتباطات، فهم يســتخدمون الإطار النظري للوصول إلى البيانــات وفهمها. وبخلاف الحسيّ يكون الحدسي أكثر احتمالاً لاســتخدام عبارات مثل «تقريباً» و«في حدود علمي».

المفكر والمستشعر:

بعد الحصول على المعلومات يتعين على الأفراد اتخاذ القرارات استناداً لتلك المعلومات. وتتمثل طريقتا اتخاذ القرارات في التفكير والشــعور. يســتخدم المفكرون المنطق ويبحثون عــن الموضوعية والتحليل. وهم في الغالب يبدون مســتقلين ومنعزلين وغير مندمجين مع الآخرين ويفضلون توجيه أفعالهم بحسب النتائج المحتملة. أما المستشعرون، فهم أصحاب الميول المغايرة لتلك التي يميل إليها المفكرون. حيث يميل المستشعرون إلى الذاتية الشديدة

ويسـعون للانسـجام مع الآخرين ويراعون مشـاعرهم. كما أن أولئك الأشخاص ينخرطون على نحو أكبر مع الآخرين في مكان العمل، أو أي مكان آخر، وينظر إليهم على أنهم يراعون شعور الآخرين وتغلب عليهم النزعة الإنسانية.

لاحظ كروجر وثيوسن (٢٠٠٢) أن الفرق بين التفكير والشعور متعلق تجريبياً بالفروقات الجنسـية، بمعنى أن الكثير من الرجال مفكرون والكثير من النساء مستشعرات. ومع ذلك، فالأمر ليس على إطلاقه، فقد تتلاشى الاختلافات لأن المزيد من النساء يتلقين تدريباً في مجالات العلوم والهندسة والإدارة. أضف إلى ذلك، وكما سنناقش لاحقاً، أن معظم المديرين مفكرون وقد يرجع السـبب في ذلك أن مجال الإدارة كان يسيطر عليه الذكور حتى عهد قريب وكان نموذج القائد المفكر يُدرَّس في كليات إدارة الأعمال ويحظى باهتمام عالم المنظمات.

المُصدر للأحكام والإدراكي:

أشار كل من كروجر وثيوسن (٢٠٠٢) إلى أن الاختلاف بين الإدراكيين والمُصدرين للأحكام ينتج عنه بعض المشكلات الأكثر إحباطاً، سواءً في مجال العمل أو القيادة. فمصدرو الأحكام يفضلون التنظيم، والخطط، وجداول الأعمال، وإصدار القرارات. كما يتميز هؤلاء الأشخاص بالحزم والتروي واليقين التام في طريقة أداء مهامهم. أما بالنسـبة للإدراكيين فهم أكثر ميلاً للمرونـة، والتكيـف، والتجريب، والانفتاح. كما أنهم تلقائيـون وغالباً لا يأخذون المواعيد النهائية بجدية وقد يغيرون آراءهم وقراراتهم بسهولة.

الأنواع النفسية والقيادة:

بُذلـت جهود في سـبيل توصيف القيادة بالنظـر إلى الأنواع النفسـية (Berens et al, 2001; (Kroeger & Theusen, 2002). حيـث يتفـق هذان المصـدران على أن القيادة عملية مسـتهدفة ومتعمدة، بمعنى أنها تتطلب رؤية، أو هدفاً، وأنه لا بد من وجود أفراد آخريـن إلى جانب القائد للعمل على تحقيق هذا الهدف أو النتيجة النهائية. وقد ذكر كل من كروجر وثيوسـن أن القيادة تتضمن اسـتخدام السـلطة بما في ذلك السلطة الشخصية والتنظيميـة. وقد أضاف بيرمـان (Berens et al, 2001) مطلباً آخر أكـثر تعقيداً وتطوراً يتعلق بتطوير عمليات من شأنها أن تعزز أنشطة القيادة المستقبلية.

ربط كل من كروجر وثيوسن (٢٠٠٢) الوظائف الثمانِ بنقاط القوة والضعف في القيادة. ويوضح الجدول ١٣-٢ النتائج المأخوذة من أبحاثهم.

جدول (١٣-٢)

الميول النفسية والقيادة

التفضيل	إيجابيات القيادة	سلبيات القيادة
المفكر	موضوعي	ناقد
	عقلاني	كثير المطالب
	مهتم بحل المشكلات	متبلد الشعور
المستشعر	متفهم لشعور الآخرين	غير حاسم
	تعاوني	متقلب
	مخلص	
الانبساطي	مفعم بالحيوية والنشاط	مفرط في التواصل
	تواصلي	
	منفتح	
الانطوائي	هادئ	بطيء في اتخاذ القرار
	مولع بالتأمل	متردد
	مفكر	
الحدسي	مفكر إستراتيجي	غامض
	ذو توجه مستقبلي	غير محدد
الحسي	عملي	غير تخيلي
	ذو توجه للعمل	مهتم بالتفاصيل
المُصدر للأحكام	حاسم	جامد
	ملتزم بالخطط	غير مرن
الإدراكي	مرن	مشتت
	فضولي	غير مركز
	غير متمسك بالرسميات	

المصدر: Adapted from Type Talk at Work, by O. Kroeger and J. M. Theusen, 2002, New York: Dell.

الجدول السابق (١٣-٢) مثال جيد على عدم إشارة مخطط النوع النفسي إلى نوع واحد يتفوق على أي من الأنواع الأخرى في القيادة. كما أنه يبين أن لكل نوع إيجابياته وسلبياته.

ومع ذلك فهناك بيانات توضح ميول الأشخاص في المناصب الإدارية، حيث قدم كل من كروجر وثيوسن (٢٠٠٢) تلك النتائج استناداً إلى قاعدة بيانات من ٢٠,٠٠٠ نتيجة باستخدام مـؤشر مايرز-بريجز للنوع Myers-Briggs Type Indicator. وكان الأفراد الذين خضعوا للمسـح ينتمـون إلى العديد من المنظـمات المختلفة بما في ذلك القطـاع الخاص والهيئات الحكومية والجيش وشركات المحاسـبة. وكان هناك تحذير بـأن البيانات تميل إلى التمثيل المفـرط للرجـال. وبالإضافة إلى ذلك، فقد أجري المسـح على المديريـن إذ ليس بالضرورة إجـراؤه على القادة. وتمت مراجعة قاعدة البيانات وجرى جمع معلومات عن المديرين في المرتبة الوسـطى والمديرين في المرتبة العليا وكبـار المديرين التنفيذيين. وكانت التفضيلات الأكثر شـيوعاً في هذه التصنيفات الثلاثة هو نموذج القائد «المفكر ومُصدر الأحكام» حيث بلغت نسـبة المشـاركين في هذا المسـح ٦٩,٩٪، ٧٢,٩٪ و٨٥٪ وهذا بالنسـبة إلى المديرين في المرتبـة المتوسـطة، والمديرين في المرتبـة العليا، وكبار المديريـن التنفيذيين على التوالي. وعندمـا تم دمـج نموذج القائد المفكـر في جميع التفضيلات الأخرى، جـاءت النتائج على التوالي: ٨٦,٢٪، ٩٢,٧٪ و٩٥,٤٪. ومما لا شك فيه أن الإدارة تعزز الحاجة إلى طرق مستقلة وعقلانية وتحليلية للتفكير. وكان التفضيل الثاني الأكثر شيوعاً متعلقاً بنموذج القائد مُصدر الأحـكام (التخطيط، جدولة الأعمال، التنظيم والسـيطرة). وعـلى النقيض من ذلك، أظهر ٣٦٪ فقـط مـن المدربين في نفس المنظـمات تفضيلهم لنموذج القائـد المفكر وأظهر ٤٧٪ تفضيلهم لنموذج القائد المفكر ومُصدر الأحكام.

قـد تتطلب بعض نمـاذج القيادة تفضيلات وأنواع مختلفة. فوجـود القائد الملهم يعد ضرورياً لوضع رسالة المنظمة على المدى البعيد وصياغة توجهاتها. وتتضمن هذه الضرورة توفر مزيج من الانطوائية، والحدس، وشـخص متسـم بالهدوء، أو التدبر أو البطء في اتخاذ القرارات. ولا يمكن التسرع في وضع رؤية المنظمة لأن ذلك يعد نشاطاً فردياً يتم من خلاله استكشـاف العديـد من الخيارات. ولذلـك لا يتعين أن تعد البيانـات المتعلقة بتفضيلات المديرين دليلاً على النوع النفسي المفضل لدى جميع القادة.

جدول (١٣-٣)

الأنواع النفسية والقيادة

النوع	القيمة	المظهر
ESTP	المنافسة	نشيط، واقعي، ثاقب الفكر، ملح
ISTP	الكفاءة	نشيط، كفؤ، واقعي، بارع
ESFP	الواقعية	نشيط، فضولي، مشجع
ISFP	التعاون	مرن، متناغم، واقعي
ESTJ	التنظيم	منهجي، مركز، مخطط
ISTJ	الإنتاجية	مثابر، منطقي، عملي
ESFJ	التناغم	متعاون، داعم، عملي
ISFJ	المراعاة للآخرين	تعاوني، ملتزم، متفاهم
ENTJ	السيطرة	تحليلي، فظ، مخطط
INTJ	التأثير	تحليلي، عنيد، نظامي
ENTP	المعرفة	حازم، تنافسي، حاذق
INTP	البراعة	خيالي، تحليلي، نقدي
ENFJ	التعاون	دافئ، داعم، شمولي
INFJ	الابتكار	مبدع، مثالي، متبصر
ENFP	الإبداع	خيالي، متحمس، معبر
INFP	التعاطف	عاطفي، حدسي، مبتكر

المصدر:

Adapted from Quick Guide to the 16 Personality Types in organizations, by L. Y. Berens, S. A. Cooper, L. K. Ernst, C. R. Martin, S. Myers, D. Nardi, R. R. Pearman, S. Segal, and M.A. Smith, 2001, Huntington Beach, CA: Telos.

الأنواع الستة عشر والقيادة:

عرض بيرمان Pearman في كتابه (Berens et al, 2001) فقرة واحدة عن أسلوب القيادة المتضمن في كل نوع من الأنواع الستة عشر. وهناك ملخص لذلك في الجدول ١٣-٣. لقد

أكد بيرمان على وجود احتمالات القيادة في جميع الأنواع الستة عشر. كما وصف الأخطاء والمشكلات المحتملة لكل نوع. وبالنظر في القيم الواردة في الجدول ١٣-٣ نجد أن الأنواع التي تضمنت نموذج «المفكر» هي أفضل نموذج يصف الصورة النمطية للمدير الفاعل. وتشتمل تلك القيم على المنافسة، والكفاءة، والتنظيم، والإنتاجية، والسيطرة، والفاعلية، والمعرفة، والبراعة.

التعامل مع التابعين:

قدم كل من كروجر وثيوسن (2002, 90 .pp-91) مصفوفة توضح كيف أن القائد الذي يعمل خارج كل بعد من الأبعاد النفسية عليه أن يتعامل مع مرؤوسين لهم البعد نفسه أو لهم بعد مختلف، وهذه المصفوفة تأتي على شكل رسم بياني يصعب عرضه هنا. ويتكون هذا الرسم البياني من الأبعاد النفسية الثمانية (E, I, S, N, T, F, J and P) لكل من القائد والمرؤوسين. كما ينتج عن هذا الرسم البياني مصفوفة ٤X٤ مكونة من ١٦ خلية. وفيما يلي ثلاثة أمثلة توضح كيفية تفاعل النوع النفسي للقائد مع النوع النفسي للتابع.

لنفترض بأن القائد انبساطي، بالأساس، ويتعامل مع تابع انطوائي، وهذا القائد الانبساطي لديه ميول للحديث بكثرة وأحياناً يتحدث قبل أن يفكر في الأمر، كما أنه يميل إلى الهيمنة على المحادثات العديدة وهو صاحب الكلمة الأولى فيها. أما الشخص الانطوائي، على الجانب الآخر، فيحتاج وقتاً حتى يمكنه الاستجابة ويرغب في التفكير في الأمور ويحب أن يفسر ما يعنيه دون مقاطعة. وقد يسبب تمازج الانبساطي والانطوائي بعض المشكلات. فضلاً عن ذلك فإن القائد الانبساطي يعد السكوت أو الرد البطيء من جانب التابعين موافقة منهم، في حين أن سكوت التابع في الحقيقة ليس سوى للتفكير فيما قيل له. فإذا كان الحديث عن شيء يتعين فعله فإن القائد يعتقد أن المرؤوس سيهم بفعله وأنه يحاول فقط صياغة رد مناسب. إلا أن القائد يصاب بعدها بالإحباط جراء عدم قيام التابع بفعل ما طلب منه بينما ينزعج التابع لأن صوته لم يسمع.

يتعين على القائد في مثل هذا الموقف أن يتوقف عن الحديث أو ربما عليه أن يقترح الاجتماع به بعد ساعة أو ساعتين للتفكير فيما يجب فعله. وذلك من شأنه أن يمنح

المــرؤوس الانطوائي بعض الوقت للتفكير. فإذا كان التابع حدســياً أيضاً، فقد يبتكر طريقة أفضل لأداء المهمة.

أحد الاختلافات الشــائعة في العمل الجماعي تحــدث في حالة وجود قائد حدسي وتابع حــسي. فالقائد الحدسي يفضل رؤية الصورة الكاملة والإســتراتيجية الشــاملة والاحتمالات المســتقبلية. وتعد هذه الســمة أحد الســمات القيمة للقائد وربما كانت عاملاً أساسياً في تطلعه للتغيير والعمل على تحقيقه. ومع ذلك، فالقائد الحدسي قد يسعى لتغيير الأهداف والإســتراتيجيات بينما يســعى التابع للتعامل مع الأهداف والإستراتيجيات القائمة. كما أن القائــد الحدسي قد يَملُّ من تفاصيل التنفيذ ومن ثم فإن إصدار التعليمات يعد أمراً شــاقاً عليه لأنه يعطي توجيهات عامة ومبهمة بينما يريد المرؤوس توجيهات محددة.

قد يشعر المرؤوس الحسي بالإحباط في تعامله مع القائد الحدسي، إذ يسعى التابع لمعرفة ما يتعين عليه فعله ومتى وكيف يقوم به، بينما لا يهتم القائد مطلقاً بتلك التفاصيل. ومع ذلــك كل ما على المرؤوس هــو أداء العمل والحصول على النتائج. غير أن ذلك أمر يصعب فعله في ظل التعليمات الغامضة والتغييرات المتكررة في التوجيهات. وفي تلك الحالة، لابد أن يكون القائد الحدسي على دراية بطريقة تفكيره وعليه ألا يدخر وسعاً في الوفاء باحتياجات المرؤوسين، وإلا فإن القائد سيشعر باستياء من عدم إحراز أي تقدم.

أحــد المواقف المثــيرة للاهتمام هي تلك التي يتعامل فيهــا القائد الحدسي مع مرؤوس حدسي. فكلاهما يميل للتفكير بطرق خيالية، كما أن كلاهما مهتم بالنتائج، ويضع تصوراته بــل وخططه للمــشروع التالي. وعندمــا يتعلق الأمر بالعمل على مــشروع حالي، نجدهما يعمــلان بطريقــة نظرية دون التعامل مع حقيقة الوضع الراهــن. ذلك فضلاً عن أنهما لا يفضــلان الحصول على الحقائق والتصرف بشــكل عملي، وهــذا بالتأكيد بمثابة البحث عن كارثــة. فإذا كان القائد على دراية بالميــول المتوافقة بينه وبين التابع لكان عليه التأكد من أن كليهــما يتعامل مع الواقع ومع الوضع الحالي ويعمل على اجتيازه حتى يمكنهم الانتقال إلى المشروع التالي.

كما نلاحظ من تلك الأمثلة، فإن فهم الميول والأنواع النفسية وإدراك ماهيتها قد يكون مفيــداً في التواصل الفعال وإنجــاز الأعمال. فالاختلاف بين الأنواع النفســية قد يؤدي إلى

الإحباط أو ربما النزاع والعداء. ومن هنا يتمثل أحد الحلول الممكنة في بناء فريق أو منظمة تشـتمل على نوع أو نوعين من الأنواع النفسية حتى يسـتطيعا التواصل بسهولة والتوافق مع بعضهما. ومع ذلك سـيكون ذلك الفريـق أو المنظمة محدودة في قدرتها على معالجة مجموعة واسعة من البرامج أو القضايا.

كيف يعمل المدخل الديناميكي النفسي؟

يتمثـل الهدف الرئيسي للمدخل الديناميكي النفسي في رفع الوعي لدى القادة والتابعين بأنواع شـخصياتهم وآثار تلك الأنواع على العمل والعلاقات. وبالنسـبة إلى الأنواع النفسية فـإن ذلك يمكـن تحقيقه من خلال التقييـم كأن يُطبق مؤشر مايرز-بريجـز للأنواع أو أي طريقة مماثلة. ففي نموذج التحليل التبادلي، على سـبيل المثال، يُعطى المشـاركون تقارير تصـف حالات الأنـا المختلفة، ثم يُطلب منهـم تحديد الحالات التـي يجدونها بالفعل في حياتهم. وتتمثل ميزة الوعي في أن سـلوك الفرد واسـتجابات الآخرين لهذا السلوك تصبح قابلة للفهم بدرجة كبيرة سواءً استخدم نوع الشخصية أو نموذج حالة الأنا.

يتضمـن المدخل الديناميكي النفسي، في فرق العمل أو في السـياق التنظيمي، مشـاركة المرؤوسـين والقائد. ولذلـك فإنه من الأهمية أن ندرك ونفهم أوجـه الاختلاف بين الأفراد الذين يتعين عليهم العمل سـوياً. كما يمكننا فهم الأمور المسـببة للتهيج أو حتى النزاعات عندما نكون على دراية بالأنواع النفسية أو بحالات الأنا. فالفائدة المنتظرة والمأمولة هي أن يكون لكل من القادة والتابعين القدرة على تحمل بعضهم البعض بشكل أفضل.

ينبغـي أن يكون ذلـك الأمر واقعياً عندما يـدرك الأفراد أن نجـاح الفريق أو المنظمة معتمد على توفر وتطبيق مجموعة متنوعة من الكفاءات والمهارات الشـخصية. إذ ينبغي أن يكـون لدى البعض القدرة على وضع أو اكتشـاف الرؤية -الصـورة العامة- لجماعة أو لمنظمة ما. بينما ينبغي أن يكون لدى الآخرين القدرة على العمل بجد لتحويل هذه الرؤية إلى واقـع ملموس. وهنـاك أناس آخرون تكون مهمتهم بيع المنتجات أو الخدمات، وهناك مجموعة أخرى عليها تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات. ولذا فإن أحد تطبيقات نموذج النوع النفسي للشـخصية يتمثل في تحديد أفضل أنواع العمل بالنسـبة إلى الفرد بناءً على

ميوله الشـخصية من حيث جمع المعلومات واتخاذ القرارات وهيكلة جهود العمل الفردية والتعامل مع الآخرين.

نقاط القوة:

إن أكـبر نقطة قوة للمدخـل النفسي الديناميكي هي أنه ينتج عنـه تحليل العلاقة بين القائد والتابع. وهذا التركيز التبادلي مهم ويمثل علاقة تبادلية بين القائد والتابع. وفي بعض نماذج القيادة يُفترض أن يتبنى القائد السـلوكيات المناسـبة التي سـوف تنشـئ الاستجابة المرغوبة لدى التابع. والقائد، في نموذج من هذا النوع، ليس شخصاً عادياً في الواقع؛ ولكنه شـخص يمكنه دائماً التصرف على نحوٍ أكثر مناسبة. وموقف المدخل النفسي الديناميكي هو أن القائد والتابع لديهما حاجات ومشـاعر، ولكنها ليست متاحة جميعها في العقل الظاهر؛ وأن علاقتهما سوف تكون نتيجة للمزج بين تلك الحاجات والمشاعر.

ونقطـة القوة الثانية هي عالمية المدخل النفسي الديناميكي، فالكثير من النظريات التي يقـوم عليهـا هذا المدخل في الوقـت المعاصر، إنما تهدف إلى البحث عـن حقيقة عالمية في الوجود البشري من خلال الاعتماد على دراسـة الأساطير. فلقد اعتمد جانج (١٩٢٣-١٩٦١) وكذلـك فرويد وبصورة مكثفة على الأسـاطير الإغريقية من أجل تصنيـف الأفعال وردود الأفعال النفسية، كعقدة أوديب.

وثمـة نقطة قوة أخرى للمدخـل النفسي الديناميكي، وهي أنه يؤكـد الحاجة إلى نفاذ البصـيرة من جانب القائد. ويتم الحصول على التبصر في الذات من خلال جعله في منطقة الوعي، والتعامل مع القضايا المترسـبة من فـترة الطفولة ومن الجذور الأسرية. ومن خلال التحدث حـول هذه القضايا والكتابة عنها، يحصل القائد على البصيرة التي تسـمح له/ أو لها بفهم المشاعر التي تظهر في شتى المواقف. ومن ثم، فالقدرة على مراقبة هذه المشاعر والسلوكيات التي يقدمونها تسمح للقائد بتناولها بصورة مكثفة. وفي هذا المدخل أيضاً يتم تشجيع القائد من أجل التبصر في ردود أفعال الأتباع. وبدلاً من أن يأخذ القائد الاستجابات بقيمتها الشـكلية، فإنه يكون قادراً على فهم السـبب وراء اتخـاذ فعل معين. وينبغي أن يسـمح هذا للقائد بتسـامح أكبر مع ما يقوم به الأتباع من أفعال. وأخيراً فالمدخل النفسي

الديناميكي، على الأقل في صيغته الأكثر حداثة، لا يشجع أساليب المناورة في القيادة. وتستند القيــادة الفاعلة التي تســتخدم المدخل النفسي الديناميكي إلى فهــم الذات والتعاطف مع مشاعر وردود أفعال التابعين.

نقاط الضعف:

أحــد الانتقادات الموجهة للمدخل النفسي الديناميكي هي أن العديد من الحالات كانت في الســابق تعتمد على الملاحظات السريرية وعلاج الأشــخاص الذين يعانون من مشــاكل عقليــة. وكانت هذه الســيكولوجية تتعلق بالأشــخاص غــير الطبيعيين أكــثر منها تعلقاً بالأشــخاص الطبيعيين. ويعمل الأخصائي النفسي مع أناس يعانون من مشــكلات نفســية، وهذا هو الواقع بالنسبة للتحليل التبادلي. لقد كان التركيز في أحدث الأعمال التي أصدرها ســتيورات وجونز (١٩٩١) منصباً على الخلل الوظيفي الذي يعتري مجموعات حالات الأنا، ولم يُلتفــت إلى حالة الأنا البالغ تقريباً، على الرغم من أنها تعد الأســاس لجميع التعاملات الفاعلــة والناضجة مع الآخرين. كما أن الحالات النفســية الديناميكية للتعاملات اليومية للفرد حظيت بمزيد من الاهتمام (Maslow, 1998).

يعــتري مؤشر مايرز-بريجز للنوع بعض القصور، حيث تم تطويره على يد كاترين كوك بريجــز Katharine Cook Briggs وإزابيل بريجز مايرز Isabel Briggs Myers بناءً على اختبار يونج للوظائف والميول، إلا أن هذين لم يكونا من مطوري الاختبارات المحترفين. ولذا فإن هذا المؤشر قد تعتريه بعض المشكلات التي تتعلق بالصدق والثبات.

وبالنسبة إلى التحليل التبادلي فإن القصور يكون أيضاً أكثر حدة. فلا يوجد تقييم موحد أو معيــاري لوصف حالــة الأنا في الفرد. بل يضطر الشــخص إلى محاولة تحديد حالة الأنا الخاصــة به والتعرف عليها من خلال توصيفات هذه الحالة الواردة في الأدبيات أو في ورش العمل المتخصصة.

والمدخل النفسي الديناميكي محدود من حيث تركيزه بشــكل أساسي على نفسية القائد وعلى العوامل النفســية (الســيكولوجية) التي تشــكل طبيعة العلاقة بــين القائد والتابع. وبكلمات أخرى، إنه لا يأخذ العوامل التنظيمية في الاعتبار، وهذه العوامل يمكن أن تشمل

ثقافة المنظمة، وهيكلها، وأنواعاً معينة من التحديات والمهام التي يواجهها، وطبيعة المدخل النفسي الديناميكي تحُدُّ أيضاً من استخدامه عند التطبيق. فالعديد من الناس يرفضون فكرة أن ردود الأفعال العاطفية تحدث للناس أو الوقائع، وأن ردود الأفعال هذه تنشأ من الأحداث والأشخاص في التاريخ الشخصي للفرد. ويتبنى القادة التنظيميون بصفة خاصة موقفاً يفيد بأن الإدارة والقيادة ينبغي أن تكونا رشيدتين ما أمكن ذلك، والاستجابات العاطفية يتم تجاهلها ورفضها، على الرغم من أن الكثيرين من المديرين التنفيذيين يظلون متيقظين طوال الليل، وهم يحاولون إعادة تذكر مواقف عاطفية حدثت أثناء العمل في نهار ذلك اليوم.

والقصور الأخير هو أن المدخل النفسي الديناميكي لا يمكن التدريب عليه بأي أسلوب تقليدي. فليس هناك صورة واضحة للكيفية التي يمكن من خلالها أن يغير الفرد أسلوبه الشخصي. بل يتعين أن يقوم كل من القائد والتابع بتقييم أسلوبهما في العمل ومن ثم تقبل هذا الأسلوب، وكذلك أساليب غيرهما.

الحالات الدراسية:

نعرض في هذا الجزء الحالات الدراسية التالية (١٣-١، ١٣-٢، ١٣-٣) عن القيادة في المنظمات حيث يمكن تحليلها باستخدام المدخل النفسي الديناميكي، وسوف تساعد الأسئلة التي توجد في نهاية كل حالة في تحليل المواقف.

الحالة (١٣-١)

ليس من النوع الذي يرى «الصورة الكبرى»!

جيني فولسام Jenny Folsom هي مديرة لمجموعة من المتخصصين في التسويق، وتتمتع بعلاقات جيدة مع معظم فريقها، باستثناء كوني بيريز Connie Perez. لذلك فهي على وشك أن تترك كوني تغادر الفريق. ولا يبدو أن كوني تستطيع أن تعمل وفقاً للتوقعات التي تراها جيني، وعلى مدى السنة الماضية، عقدت جيني مع كوني أربعة اجتماعات دورية للمراجعة، وفي كل اجتماع كانت جيني توضح توقعاتها، وتحدد مجالات القصور في أداء كوني، واستمرت كوني في التصرف بالطريقة نفسها على الرغم من شعورها بأنها تحاول أن

تتحســن. وبدلاً من اتخاذ القرار باســتبعاد كوني، توجهت جيني إلى إدارة شؤون الموظفين وبالأخص إلى مجموعة التدريب والتطوير. وهناك عرضت جيني مشــكلتها على اثنين من المختصين في شؤون التدريب والتطوير. وهذا هو ما قالته:

«يبدو أن (كوني) تغرق في مســتنقع التفاصيل عندما أوكل إليها مشروعاً ما، وأحدد لها مجموعة من الأهداف العامة، ثم عندما أتحدث إليها، أجد أنها متورطة في مسائل تفصيلية بسيطة، مثل: الحصول على كل ما تستطيع من معلومات، والتحدث إلى الموظفين الآخرين حول تلك المسألة. وهذا الأمر يحيرني ويدفعني إلى الجنون. وأنا بحاجة إلى إتمام المشروع، وأن تنتقل كوني إلى القيام بشيء آخر. أريد منها أن ترى الصورة الكبرى، فنحن لدينا الكثير لنقوم به، ولدينا إســتراتيجية كاملة لتنفيذها. وأنا لا أســتطيع تحمل شخص يشغل نفسه بالتفصيلات الثانوية الصغيرة».

ويــدرك المختصان في التدريب والتطوير أن هناك اختلافاً كبيراً في الأســلوب الشــخصي لــكل مــن جيني وكوني. وقد طلبا من جيني المجيء في اليوم التالي. وأعطيت ملخصاً حول الأساليب الشخصية. وسرعان ما بات واضحاً أن جيني تعد «مفكرة وحدسية»، وفقاً لأنواع الشــخصية التي حددها يونج. وهي جيدة في التصــور والتخطيط المدخلي، ويمكنها إدراك المبادئ التي تقوم عليها المنظمات والنظم.

ومع كل إنجــاز تقوم به مجموعتها، يمكن لجيني أن ترى ثلاثة أو أربعة تحديات كبيرة جديدة. وعندما تحدث المختصان في التدريب والتطوير بالطريقة نفسها مع جيني، قبلت بسرعة وصفهما لها.

ويبدو أن (كوني)، من ناحية أخرى، ذات طبيعة «حسية ومشاعرية»، استناداً إلى وصف جيني لها. فكوني عملية جداً، وواقعية. وهي جيدة جداً في حل المشــكلات بشــكل فوري. ولديها قدرات عديدة، حيث يمكنها الحصول على المعلومات والإجابات. ومن المؤسف أنها من ذلك النوع الذي لا يرى «الصورة الكبرى».

وكان سؤال جيني للمختصين في التدريب والتطوير: ماذا أفعل؟

أسئلة:

١- هل ينبغي أن تعقد جيني جلسةً خاصة مع كوني؟

٢- هل ينبغي أن تعقد جلسة مع المختصين في التدريب والتطوير؟

٣- هل ينبغي منح كوني نتائج تحليل شخصيتها، ونتائج تحليل شخصية جيني؟

٤- ما نوع القضايا التي يتعين عليهما مناقشتها؟

٥- ما نوع المهام التي ينبغي لجيني أن توكلها إلى كوني في المستقبل؟

حالة (١٣-٢)

مشكلات اجتماع الموظفين

يعمل استان ويليامز Stan Williams مديراً عاماً لقسم يتبع شركة صغيرة تقدم أنواعاً مختلفة من الخدمات التقنية إلى العملاء. ويعد هذا القسم واحداً من الأقسام الأربعة المنتشرة في بعض المدن بعيداً عن المكاتب الرئيسية. ويعقد استان اجتماعاً للموظفين الأساسيين في القسم مرة واحدة كل شهر. ويضم هذا الاجتماع أربعة أخصائيين فنيين وثلاثة من مندوبي المبيعات والموظف المسئول عن الميزانية والماليات.

استان شخص منظم للغاية، ولذا فهو يضع جدول أعمال لكل اجتماع يعقده، ويحث على مشاركة الحضور لكل العناصر الواردة بجدول الأعمال؛ لأنه يؤمن بتطوير مناخ العمل الجماعي في القسم. ولكن هناك اختلافات كبيرة في درجة وأشكال المشاركة بين الموظفين الفنيين ومندوبي التسويق. الموظف المسئول عن الميزانية والماليات لا يشارك إلا عندما يوجه إليه سؤال مباشر. ويسيطر على مثل هذه الاجتماعات مندوبو التسويق والمبيعات. فهم لا يهيمنون فقط على الحديث في هذه الاجتماعات، بل يسردون النكات ويخرجون عن جدول الأعمال الرئيسي للاجتماع. أما الموظفون الفنيون فيرمقون الحاضرين بنظراتهم من حين إلى حين، ويصدرون بعض الإشارات التي توحي بأنهم محبطون من هذا الاجتماع. وتأتي المحصلة النهائية على عكس ما أراد استان تماماً. فبدلا من أن يسود مناخ من التماسك والترابط يرى احتكاكاً وخلافات ولكنها غير معلنة.

ينظر استان في امكانية عدم عقد أي اجتماعات للموظفين، ويفكر في عقد اجتماعات

منفصلة للموظفين الفنيين ومندوبي التسـويق فقط. لكنه لا يسـتطيع الوصول إلى قسـم الموارد البشرية. فما الذي ينبغي عليه فعله؟

أسئلة:

١- هل ينبغي لاستان التوقف عن عقد الاجتماعات؟

٢- هل ينبغي أن يكون أكثر توجهاً لإصدار التعليمات بطلب مشـاركة موظفين بعينهم إذا كانت تلك المشاركة ضرورية لمناقشة بنود محددة في جدول الأعمال؟

٣- هل يتعين عليه تخصيص اجتماع لتحديد ما يريده من الفريق وللوقوف على ما يحدث، ومن ثم يدعو كل شـخص للتحدث عن رأيه في تلك الاجتماعات ومناقشـة الطرق التي تمكنهم من بناء فريق متكامل؟

٤- هل يتعين عليه أن يستعين باستشاري لمساعدته في حل هذه المشكلة؟

حالة (١٣-٣)

ردود أفعال غير متوقعة

ماكسـين سيبسون Maxine Simpson هي مديرة تمتد خبرتها لأكثر من ٢٠ عاماً. وقد حصلت ماكسـين على العديـد من الترقيات، ونالت درجة الماجسـتير في إدارة الأعمال منذ عشرة أعوام. وكان منهجها في الإشراف هو أن توضح وتبين ما تراه مشـكلة أو معضلة من خلال كلمات وتعبيرات بسـيطة ومباشرة. وتحاول دائماً أن تحصل على الرد الأمثل وترغب في تأجيل قراراتها إذا كان هناك ضرورة لذلك.

رانـدي ألينبرج Rndy Allenberg هو أحد الموظفـين المنقولين مؤخراً للمجموعة التي تديرها ماكسـين. وراندي هو شـخص كفؤ جداً في تخصصه، وهو أحد الأشـخاص المهمين لعمليـات المجموعـة. وقد انتقل رادني لتلـك المجموعة على إثر التقييـمات العالية التي قدمها عنه مديره السـابق الذي كان سـلطوياً إلى حد ما. وقد اعتاد راندي أن يخبره أحد بوجود المشكلة، وبما يجب فعله، ومتى يجب إنجاز المهمة، بل واعتاد في بعض الحالات أن يخبره أحد بكيفية حلها. وكان مرتاحاً لهذا الوضع بدرجة كبيرة لأنه وجد الفرصة في تطبيق مهاراته تطبيقاً مباشراً على العديد من المشكلات المثيرة.

منــذ أن انضم إلى المجموعة لم يمكــن بالإمكان التنبؤ بردود فعــل راندي تجاه طريقة ماكســين في الإدارة. بل كانت ردة فعله المعتادة هي مناقشــة ماكسين فيما يتعلق بكيفية تحديدها للمشكلة، وهل هي في الحقيقة مشكلة أم لا. ويبدو أن راندي لم يكن مستمتعاً بهذا النوع من المواجهة وبدا غير قادر على التصرف بشــكل مختلف إلا في مناسبات قليلة. وأصبح راندي في تلك المواقف شــديد الطاعة والامتثال لماكسين بل ويطلب منها المزيد من التوجيهات، الأمر الذي أزعج ماكسين التي لا تجد الوقت لرعاية راندي كما لو كانت والدته.

أسئلة:

١- هل يتعين على ماكسين التأقلم مع طريقة راندي في تفاعلاته؟

٢- هل يتعين عليها أن تحاول التعرف على السبب وراء عدم إمكانية التنبؤ بردود أفعاله؟

٣- هل يتعين عليها أن تســأل راندي عن الســبب وراء تفاعله بشــكل مختلف في المواقف المختلفة؟

٤- هل يتعين عليها الاتصال بمدير راندي الســابق للتعرف على إمكانية التنبؤ بردود أفعال راندي في هذه المواقف؟

٥- من منظور التحليل التبادلي، برأيك، ماذا يحدث؟

مقياس القيادة:

يعرض الاستبيان التالي أحد طرق تقييم الميول لكل واحدة من الدراسات الرمزية لمايرز-بيرجز. قد تســتخدم هذا الاستبيان في وضع نموذج لتوضيح ميولك سواءً إلى الانبساطية أو الانطوائية، أو إصدار الأحكام أو الإدراك أو التفكير أو الشعور أو الإحساس أو الحدس.

دراسة مسحية للمدخل الديناميكي النفسي:

تعليمات: بالنســبة إلى كل واحدة من الجمــل الثمانية الآتية حدد الدرجة التي تعتقد أنها تصفك بمقياس من ١ إلى ٦ كما تم توضيح ذلك من قبل. تُعرض الجمل في شكل أزواج لــكي تصل تقديراتك لكل عنصر مزدوج إلى ٧ (فعلى ســبيل المثال، إذا قيمت جملة واحدة

بدرجة ٣ ســتكون نفس الجملة في المجموعة مقيمة بدرجة ٤. ويمكنك تقدير أول جملتين بهذه الطريقة:

أنا اجتماعي، وودود، ومخالط، ومتعاون مع الناس وكثير الكلام: ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦

أنا تأملي، ومتعمق، ومركز داخلياً، ومبتكر للأفكار وهادئ: ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦

إذن مجموع التقديرات هو: ١+٦=٧

عندما إكمالك الاســتبيان وتسجيل الإجراءات الخاصة بك، اطلب من شخص آخر تعرفه أن يصنف نفسه. هذه الخطوة مهمة لأن الاستبيان يسمح لك بمقارنة نوع شخصيتك بنوع شخصية شخص آخر.

٦= دائماً ٥= غالباً ٤= عادةً ٣= أحياناً ٢= نادراً ١= أبداً

١-أنا اجتماعي، وودود، ومخالط، ومتعاون مع الناس وكثير الكلام: ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦

٢- أنا تأملي، ومتعمق، ومركز داخلياً، ومبتكر للأفكار وهادئ: ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦

(التقديرات الإجمالية للعناصر ١+٢= ٧)

٣- أنا عملي، وواقعي، ومهتم بالحقائق ومحب للتفاصيل. ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦

٤-أنا مهتم بالمفاهيم، وبالنظريات وذو توجه مســتقبلي ومتعدد الكفاءات والمواهب. ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦

(التقديرات الإجمالية للعناصر ٣+٤= ٧)

٥- أنا حازم ومنصف وصريح وغير متحيز في اتخاذ القرارات. ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٦

أنا إنساني، ومتناغم، وذاتي وأحب المدخلات المتعددة. ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦

(التقديرات الإجمالية للعناصر ٥+٦=٧)

أنا منظم، ومرتب ومخطط ومسيطر. ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦

أنا قابل للتكيف ومرن وتلقائي وصريح. ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦

(التقديرات الإجمالية ٧+٨= ٧)

الدرجات:

ضع دائرة حول تقديرات كل جملة في هذا المخطط.

الجملة ١: الانبساطي (E)	١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦
الجملة ٢: الانطوائي (I)	١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦
الجملة ٣: الحسِّيّ (S)	١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦
الجملة ٤: الحدسي (N)	١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦
الجملة ٥: المفكر (T)	١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦
الجملة ٦: المستشعر (F)	١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦
الجملة ٧: المُصدر للأحكام (J)	١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦
الجملة ٨: الإدراكي (P)	١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦

تفسير الدرجات:

يتكــون النوع النفسي لديك من أربعة ميول من الثمانية أزواج: E أو I,S أو N,T أو F و J أو p. انظــر أولاً فيــما إذا كان تقديرك لـ E أعلى مــن تقديرك لـ I، فإذا كان أعلى، فإن ذلك يعد جزءاً من النوع النفسي لديك. استناداً إلى الدرجات المبينة في الجدول أعلاه، اختر حرفاً واحداً من كل حرفين في الأزواج التالية:

جملة ١ و٢:	E	I
جملة ٣ و٤:	S	N
جملة ٥ و٦:	T	F
جملة ٧و ٨:	J	P

من المحتمل أن تكون تقديراتك مختلفة تماماً في بعض هذه الأزواج. وعلى سبيل المثال، يمكون أن يكون تقديرك لـ S هو (٦) وهذا يشــكل درجتك في N I. ويعد ذلك مؤشراً قوياً عــلى أنك تميل إلى وظيفة الحسي. وفي بعض الحالات الأخرى قد تكون تقديراتك أكثر قرباً. فمثلاً، قد تعطي جملة المفكر تقدير (٤) وجملة المستشــعر تقدير (٣)، وهذا لا يعد ميولاً قويــة. ولذلك، قد يشــتمل نوعك عــلى T أو F، وهو أمر شــائع إلى حد ما حتى في مؤشر مايرز-بريجز للنوع (فقد يكون الشــخص انبساطياً وحدسياً و«مفكراً» ومُصدراً للأحكام أو

انبساطياً وحسياً ومُصدراً للأحكام)، مما يدل على أن تقديرات المفكر والحسي أقرب إلى بعضهما البعض.

يعد مدخل النوع النفسي مثيراً للاهتمام إذا طبقته على نفسك، ولكنه يكون أكثر نفعاً، إذا قارنت نوعك بنوع شخص آخر. ويتعين من ذلك أن عليك أن تطلب من شخص آخر تعرفه أو تعمل معه أن يصنف نفسه وفق هذا الاستبيان. ويمكنك، بعد تسجيل نقاط هذا الشخص، أن تقارن نوعه مع نوعك. وبالرغم من فوائد هذه الطريقة إلا أن الطريقة الأفضل لتقييم نوع شخصيتك هي إجراء اختبار مايرز بريجز للنوع تحت توجيه أحد الاستشاريين أو شخص آخر مؤهل لإجراء هذا الاختبار عليك ومن ثم تفسيره.

ملخص:

يهدف المدخل الديناميكي النفسي إلى تقييم شخصيات القادة والتابعين. ويختلف هذا المدخل عن غيره من المداخل والنماذج التي تركز على دراسة وتحديد سمات القادة، وسلوكياتهم، ومهاراتهم، وأساليبهم. هناك عدة طرق لتحديد سمات الشخصية. ومن بين هذه الطرق نموذج حالة الأنا من خلال التحليل التبادلي، وأنواع الشخصية لفرويد ويانج، كما أوضح ماكوبي (٢٠٠٣) ومؤشر مايرز-بريجز للنوع على التوالي.

تشير البيانات إلى أن بعض أنواع الشخصيات، وخاصة نوع «المفكر»، هي أكثر مناسبة للمناصب الإدارية والتنفيذية بحسب ما ورد في مخطط يانج. وقد ولد عمل ماكوبي مع مديرين تنفيذيين قناعة بأن نوع الشخصية النرجسية أكثر مناسبة لقيادة المنظمات الحديثة. وفي كلتا الحالتين، قد تكون الأنواع الأخرى للشخصية أكثر مناسبة لمناصب محددة أو لمنظمات بعينها.

ويستخدم المدخل الديناميكي النفسي لتشجيع القادة والتابعين للوقوف على أنواع شخصياتهم، ومعرفة أنواع شخصيات الأفراد الذين يعملون معهم، حتى يمكنهم فهم سلوكهم وردود أفعالهم.

ولهذا المدخل إيجابيات وسلبيات. أحد مزايا هذا المدخل أنه يؤكد على علاقة القائد بالتابع. كما أن حالات الأنا وأنواع الشخصية يفترض أنها أمور عامة. وتعد أحد نقاط القوة

الرئيســية لهذا المدخل أنه يشــجع على الوعي، وبذلك يحد من استغلال القائد وسيطرته. ولأن الكثير من الدراسات السابقة في مجال الديناميكية النفسية اعتمدت على التعامل مع الأفراد الذين يعانون من اضطرابات نفســية، فإن بعضها لا ينطبق على الأشــخاص الأسوياء في مــكان العمل. فضلاً عن ذلك، هناك بعض المشــكلات المرتبطــة بالطرق التي يمكن من خلالها قياس وتقييم حالات الأنا وأنواع الشخصية. وربما الأكثر أهمية في هذا الصدد أن هذا المدخل يفترض وجود دوافع وردود أفعال لا شعورية، ويعتمد على الحالات الانفعالية التي تتعارض مع نموذج القائد العقلاني الموضوعي. وأخيراً، لا ينطبق هذا المدخل على التدريب حيث لا يوجد مهارات أو سلوكيات يمكن تعلمها.

المراجع:

Berens, L. V., Cooper, S. A., Ernst, L. K., Martin, C. R., Myers, S., Nardi, D., et al. (2001). Quick guide to the 16 personality types in organizations. Huntington Beach, CA: Telos.

Berne, E. (1961). Transactional analysis in psychotherapy. New York: Grove. Berne, E. (1964). Games people play. New York: Ballantine.

Dusay, J. (1980). Egograms. New York: Bantam.

Freud, S. (1938). The basic writings of Sigmund Freud (A. A. Brill, Ed.). New York: Modern Library,

Fromm, E. (1947). Man for himself, New York: Holt, Rinehart & Winston.

Gabriel, Y. (2011). Psychoanalytic approaches to leadership. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, G. Jackson & M. Uhl-Bien (Eds.), The SAGE handbook of leadership (pp. 393-404). London: Sage.

Hill, M.A. (1983). The law of the father. In B. Kellerman (Ed.), Leadership: Multidisciplinary perspectives. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Hummel, R. P. (1975). Psychology of charismatic followers. Psychological Reports, 37 (3), 759-770.

Jung, C. G. (I923). Psychological Types. New York: Harcourt Brace.

Jung, C. G. (1961). Memories, dreams, and reflections. New York: Vintage.

Jung, C. G. (1993). Psychological types. In V. D. Laszlo (Ed.), the basic writings of C. G. Jung (pp. 230-357). New York: Modern Library.

Kets de Vries, M. (2006). The leader on the couch: A clinical approach to changing people and organizations. New York: John Wiley and Sons.

Kets de Vries, M., & Balazs, K. (2011). The shadow side of leadership. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, G. Jackson, & M. Uhl-Bien (Eds.), The SAGE handbook of leadership (pp. 380-392). London: Sage.

Kroeger, O., & Theusen, J. M. (2002). Type talk at work. New York: Dell. Maccoby,

M. (1981). The leader: A new face for American management. New York, Ballantine.

Maccoby, M. (2003). The productive narcissist: The promise and peril of visionary leadership. New York: Broadway.

Maccoby, M. (2007). The leaders we need and what makes us follow. Boston: Harvard Business School Press.

Maslow, A. (1998). Maslow on management. New York: Wiley.

Schiffer, I. (1973). Charisma: A psychoanalytic look at mass society. Toronto: Toronto University Press.

Stewart, I., & Joines, V. (1987). TA today: A new introduction to transactional analysis. Chapel Hill, NC: Lifespace.

Winer, J. A., Jobe, T., & Ferrono, C. (1984-1985). Toward a psychoanalytic theory of the charismatic relationship. Annual of Psychoanalysis, 12-13, 15 5-175. Zaleznik, A. (1977, May-June). Managers and leaders: Are they different? Harvard Business Review, 55, 67-68.

الفصل الرابع عشر
النساء والقيادة
كريستال إل. هويت Crystal L. Hoyt

الوصف:

أول الفروق التي تميز بها إنســاناً تقابله للمرة الأولى هو جنســه: أذكر هو أم أنثى؟ بعدها تعتاد إجراء هذا التمييز دون تردد.

سيجموند فرويد Sigmund Freud

أَوْلَى الكُتاب في كتاباتهم الصحفية المنتشرة اهتماماً مستمراً بموضوع الجنس (من حيث الذكــورة والأنوثة) والقيادة متحدثين عن فروقات مطلقة وذات دلالة بين النســاء والرجال (Book, 2000; Bowman, Worthy, Creyser, l965). وتحولــت هــذه الاختلافات من النظر إلى المرأة على أنها أقل مكانة وأدنى شــأناً من الرجل (حيث ادعى البعض، على سبيل المثال، أن النساء ينقصهن المهارات والسمات اللازمة للنجاح والتفوق الإداري (Hennig & Jardin, 1977) إلى النظرة الأكثر شيوعاً إليهن، التي تشيد بتفوق المرأة في المناصب القيادية (Book, 2000; Helgesen, 1990). ولكن لعدة أســباب، منها العقبات المنهجية وهيمنة الباحثين الذكور ممن لا يكترثون لهذا الأمر، وكذلك الادعاء على المستوى الأكاديمي بتحقيق المســاواة بين الجنســين، فقد تجاهل الباحثون الأكاديميون القضايــا المتعلقة بنوع الجنس والقيادة حتى ســبعينيات القــرن العشرين (Chemers, 1997). ومــن ناحية أخرى، فإن العدد المتزايد من النساء اللواتي يشغلن مناصب قيادية وأكاديمية، والذي جاء نتيجة لبعض التغيرات الدراماتيكية التي طرأت على المجتمع الأمريكي، كان السبب وراء الاهتمام العلمي القوي بدراسة القيادات النسائية في الوقت الحالي.

لقد انطلق الباحثون في هذا التوجه متسائلين: هل يمكن للمرأة أن تتولى أدواراً قيادية؟ ولكــن هذا الأمر يعد الآن نقطة خلافيــة. فبالإضافة إلى التواجد الكبــير للمرأة في الأدوار القيادية المؤسســية والسياســية، إلا أنه يمكننا أن نشــير إلى القيادات النسائية الفاعلة بمن فيهن بعض النســاء اللواتي شغلن منصب رئيس وزراء مثل بينازير بوتو Benazir Bhutto

(باكستان)، مارجريت ثاتشر Margaret Thatcher (المملكة المتحدة)، جرو مارليم برونتلاند Gro Marlem Brundtland (النرويج)، إنديرا غاندي Indira Gandhi (الهند) وبعض القيادات النسائية العالمية الحاليات مثل المستشارة أنجيلا ميركيل Angela Merkel (ألمانيا)، ورئيسة البرازيل ديلما روسيفDilma Rousseff. وبعيداً عن السياسة يمكن الإشارة إلى عدد من القيادات النسائية الفاعلة مثل إندرا نويي Indra Nooyi المديرة التنفيذية لشركة بيبسي كو (PepsiCo)، وأندريا جانج Andrea jung المديرة التنفيذية لشركة أفون (Avon)، وآن إِ. دنودي Ann E. Dunwoody المدير العام لشركة فور استار (Four-،Star) وويندي كوب Wendy Kopp مؤسس منظمة «عَلِّمْ من أجل أمريكا» (Teach for America). أما السؤال الرئيسي للبحث فهو: «هل هناك ثمة اختلافات بين المرأة والرجل من حيث أسلوب القيادة وفاعليتها؟» وهو السؤال الذي عادة ما يأتي ضمن تساؤل أشمل وهو: «لماذا تُمثل المرأة تمثيلاً محدوداً في الأدوار القيادية المرموقة؟ ولذا يبحث هذا الفصل في الأدلة العملية المتعلقة بقضايا نوع الجنس والقيادة من حيث: أولاً، مناقشة أوجه الاختلاف بين الرجل والمرأة في الأسلوب والفاعلية. وثانياً، مناقشة الفجوة المرتبطة بنوع الجنس في القيادة، وتقديم تفسيرات واضحة لذلك. في النهاية، نطرح معالجة لمناهج تعزيز تولي المرأة للمناصب القيادية.

نوع الجنس وأساليب القيادة وفاعليتها:

نظرا لأن الكثير من النساء يشغلن مناصب قيادية فإن التساؤلات التي طرحت حول ما إذا كان أسلوب القيادة لدى المرأة مختلف عن الرجل، وما إذا كانت قيادة المرأة أكثر فاعلية، قد حظيت باهتمام واسع. ويؤكد الكُتاب، وعلى نحو متزايد، على وجود اختلاف في أساليب القيادة بين الجنسين. كما يؤكدون على أن قيادة المرأة أكثر تأثيراً وفاعلية في المجتمع المعاصر (Book, 2000; Helgesen, 1990; Rosener, 1995). ومع ذلك، تباينت آراء الباحثين الأكاديميين تبايناً كبيراً في هذا الشأن، فبعضهم يرى أن نوع الجنس له علاقة محدودة، أو ربما ليس له علاقة بأسلوب القيادة وفاعليتها (Dobbins & Platz, 1986; van Engen, Leed en, & Willemsen, 2001; Powell, 1990).

قارنت الأبحاث السابقة التي تناولت أوجه الاختلاف بين أسلوب النساء والرجال بين أسلوب

القيادة الموجه للتفاعل بين الأشـخاص أو القيادة الموجه للمهام أو الأساليب الديموقراطية أو الاستبدادية. ووفقاً للتحليل التجميعي، فقد وجد كل من إيجلي Eagly وجونسون Johnson (١٩٩٠) في الدراسات التنظيمية أن النساء، وعلى عكس التوقعات النمطية، لم يكنّ أكثر توجهاً للقيادة الموجهة للتفاعل بين الأشـخاص، ولم يكنّ أيضا أقل توجهاً للقيادة الموجهة للمهام من الرجـال. وقد ظهرت أوجه الاختلاف هذه في البيئات التي كان فيها السـلوك خاضعاً للأدوار الاجتماعيـة كما هو الحال في البيئات التجريبية. وكان أبرز هذه الاختلافات التي وُجدت في تلك البيئات يتمثل في قدرة المرأة على القيادة بصورة أكثر ديمقراطية أو تشاركية عن الرجال. وقد توصل أحد التحليلات الأخرى التي تناولت الأبحاث التي أجريت في الفترة من عام ١٩٨٧ إلى عام ٢٠٠٠ إلى نتائج مماثلة (van Engen & Wl1lemsen, 2004).

إنه لمن الأهمية بمكان أن ندرس نتائج التحليل التجميعي الذي أُجري بشكل موسع على الأدبيات ذات الصلة بتقييمات القادة النسـاء والرجال والذين تسـاووا في جميع السـمات والسـلوكيات القياديـة (Eagly, Makhijani, & Klonsky, 1992). وقـد أظهـرت هذه الدراسـات أن النسـاء تعرضن للتقليل من قيمتهن مقارنة بالرجال عندما اتبعن أسـاليب ذكوريـة في القيادة (كأن يكن اسـتبداديات أو يركزن على الأسـلوب التوجيهي، Bartol & Butterfield, 1976)، أو عندما قمن بأدوار قيادية ذكورية تقليدية (كالمدربات الرياضيات أو مديرات المنشـآت الصناعية، انظر Knight & Saal, 1984)، وأيضاً عندما كان المقيّمون من الرجال. وأشارت نتائج هذه الدراسات إلى أن استخدام النساء للأسلوب الديمقراطي كان أكثر تكيفاً وملاءمة حيث كن يستخدمن الأسلوب الذي ينتج عنه أكثر التقييمات إيجابية.

تناولت الكثير من الأبحاث الحديثة الفروق الجنسية في القيادة التحويلية (Bass, 1985;‏ Burns, 1978، انظر الفصل التاسع من هذا المجلد). وكان أيضاً من نتائج التحليل التجميعي الذي أجراه إيجلي، جوهانسن وفان إنجن (٢٠٠٣) اكتشاف فروق بسيطة ومهمة في الوقت نفسـه بين أسـاليب القادة الذكور والقيادات من الإناث، حيث تميل أساليب النساء إلى أن تكون أكثر تحويلية من أساليب الرجال، كما تميل النساء إلى أساليب المكافأة المشروطة أكثر من الرجال. وعلى الرغم من أن تلك الأسـاليب تنبئ بالفاعلية إلا أن النتائج الحديثة لهذه الأبحاث تشـير إلى أن المرؤوسين الذكور يقللون من قيمة القيادات النسائية، بل وامتد ذلك إلى قياديات المدخل التحويلي (Ayrnan, Korabik, & Morris, 2009).

بالإضافــة إلى أســلوب القيادة، فقد تــم أيضاً تقييم الفاعلية النســبية للقــادة الذكور والقيادات النسائية في عدد من الدراسات (Jacobson & Effertz, 1974; Tsui & Cutek, 1984). فقــد أوضح التحليل التجميعي الذي قارن بين فاعلية القادة والقيادات النســائية أن الرجال والنســاء بوجه عام كانوا قادة فاعلين بدرجة متساوية، إلا أنه كانت هناك بعض الفروق في الفاعلية القيادية مرتبطة بالجنس للأدوار القيادية التي كانت متوافقة مع طبيعة كل مــن الرجــل والمــرأة (Eagly, Karau, & Makhijani 1995). ولذلك كانت النســاء أقــل فاعلية إلى الحد الذي جعل الــدور القيادي يقتصر على الذكور. فعلى ســبيل المثال، كانت النســاء أقل فاعلية وتأثيراً من الرجال في المناصب العسكرية، لكنهن كن أكثر فاعلية، نوعــاً ما، من الرجال في مجالات التعليم والمنظمات الحكومية والخدمية. وكن أكثر فاعلية لدرجة كبيرة من الرجال في المناصب الإدارية الوسطى، حيث يتم تقييم مهارات التفاعل بين الأشخاص على المستوى المجتمعي لديهن بنسب مرتفعة للغاية. فضلاً عن ذلك، تعد النساء أقل فاعلية من الرجال عندما يشرفن على نسبة كبيرة من المرؤوسين الذكور، أو عندما يقوم مجموعة كبيرة من المقيّمين الذكور بتقييم أدائهن القيادي.

وخلاصــة القــول، أن الأبحاث العلمية أثبتت وجود فروق بســيطة في أســلوب القيادة وفاعليتهــا بــين الرجال والنســاء. فالنســاء ينتهجن أســلوباً قيادياً أقل فاعليــة في الأدوار القياديــة الذكورية بينما تعطيهن الأدوار القيادية الأنثوية بعض المزايا. وبالإضافة إلى ذلك، يتفوق النســاء على الرجال في اســتخدام الأساليب الديمقراطية أو التشــاركية بالإضافة إلى أنهن يســتخدمن أساليب القيادة التحويلية وأســلوب المكافأة المشروطة والأنماط المرتبطة بالمفاهيم المعاصرة للقيادة الفاعلة.

تحول السقف الزجاجي إلى متاهة

لا زلنـا ننظر إلى الرجل القوي على أنه قائد بالفطـرة وننظر إلى المرأة القوية على أنها حالة شاذة.

مارجاريت أتوود Margret Atwood

أدلة متاهة القيادة:

على الرغم من أن معضلة القيادات النسـائية قد شـهدت تحسـناً ملحوظاً في العقود الأخيرة، إلا أن الطريق لا يزال طويلا أمام مسيرة التقدم. حيث تبلغ نسبة النساء في الولايات المتحدة الأمريكية الحاصلات على درجة البكالوريوس ٥٧٪، بينما تبلغ نسبة الحاصلات على درجة الماجسـتير ٦٠٪، ويمثلن أكثر من نصف حملـة الدكتوراه، وحصلن على ما يقرب من نصـف الدرجات المهنيـة (Catalyst, 2011b). كما أن المرأة تشـكل ما يقرب من نصف القـوى العاملة في الولايات المتحدة (U.S. Bureau of Labor Statistics, 2010b 47%). ومـع ذلك، لا يـزال تمثيل المرأة محدوداً في المناصب العليا للمؤسسـات الأمريكية والنظام السـياسي الأمريكي. كما تشغل النساء مناصب قيادية في المنظمات الأمريكية حيث يشغلن أكثر مـن نصف الوظائف الإداريـة والمهنيـة (Catalyst, 2011b ،51.5%) وربع مناصب المديريـن التنفيذيـين (U.S. Bureau of Labor Statistics, 2010b ،25.5%). وبالرغم من ذلـك كله، فإن المناصب القياديـة المرموقة تعكس واقعاً مختلفاً. حيث تمثل النسـاء على سـبيل المثال، أقل من ٣٪ من الرؤسـاء التنفيذيين لمؤسسة فورتشن (Fortune 500)، ويشـغلن ١٥,٧٪ من مقاعد مجلس الإدارة البالغ عددها خمسـمائة ويشغلن ١٤,٤٪ فقط من وظائف المديرين التنفيذيين لمؤسسة فورتشن (Catalyst, 2011a, 2011c).

على الصعيد السـياسي، تشغل النسـاء في الوقت الحالي٩٠ مقعداً من مقاعد الكونجرس الأمريـكي البالغة ٥٣٥ مقعـدا (١٧٪ في مجلس الشـيوخ و١٦,٨٪ في مجلس النواب)، بينما يشـغل النسـاء ذوات البشرة الملونة ٢٤ مقعداً (Center for American Women and Politics, 2011). وفي الحقيقة، بدءاً من أغسطس ٢٠١١ كان المعدل العالمي لتمثيل المرأة في المجالـس التشريعية أو البرلمانات ١٩,٣٪ وكانت الولايات المتحدة تحتل المركز السـبعين

بـين ١٨٧ دولة (Inter-Parliarnentary Union, 2011). فضلاً عن ذلك، لا تمثل النسـاء سوى ما نسبته ٦,١٪ من ضباط الجيش في رتبة عميد، أو عميد بحري أو الرتب الأعلى (U.S. Department of Defense, 2008).

إن الحاجز غير المرئي الذي حال دون تولي النسـاء مناصـب قيادية مرموقة أطلق عليه في البداية «السـقف الزجاجي». وهو المصطلح الذي أدخله مراسـلو وول اسـتريت في العامية الأمريكيـة الدارجـة عـام ١٩٨٦ (Hymowitz & Schellhardf, 1986). وحتى في الوظائف التي يسـيطر النسـاء عليها وجدن كذلك معاناة من السـقف الزجاجي بينما يرتقي الرجال البيض مصعداً زجاجياً ليشغلوا المناصب القيادية العليا (Maunie, 1999; Williams, 1992, 1995). ومؤخراً حدد كل من إيجلي وكارلي (٢٠٠٧) حدود استخدام العبارة المجازية المعروفة بـ«السقف الزجاجي» وذكرا أنها تنطوي على أحقية كل فرد وبشكل متساوي في شغل المناصب الدنيـا حتى تتمكن جميع النسـاء من اجتيـاز هذا الحاجز غير المرئي وغـير القابل للاختراق. كـما قدما أيضاً صورة بديلة لمتاهـة القيادة التي تعطي انطباعاً لرحلـة محفوفة بالتحديات والعراقيل على طول الطريق والتي استطاعت المرأة أن تجتازها بنجاح (شكل ١٤-١).

شكل (١٤-١) فجوة القيادة

التحصيل العلمي وإنجازات العمل		
النساء	الرجال	
المناصب الإدارية والمهنية		
٥٠,٨٪		٤٩,٢٪
القوى العاملة في الولايات المتحدة		
٤٦,٧٪		٥٣,٣٪
الحاصلون على درجة البكالوريوس		
٥٧,٥٪		٤٢,٥٪
فجوة القيادة		
النساء		الرجال
المديرون التنفيذيون في شركات فورتشن ال ٥٠٠		
٣٪		٩٧٪

شغل مقاعد مجلس الإدارة في شركات فورتشن ال ٥٠٠		
٪١٥,٢		٪٨٤,٨
أعضاء الكونجرس بالولايات المتحدة		
٪١٦,٨		٪٨٣,٢

فهم المتاهة:

تُعد فجوة القيادة ظاهرة عالمية حيث تتركز النســاء على نحو غير متناسب في الوظائف القيادية المتدنية والمحدودة السلطة أكثر من الرجال (Powell & Craves, 2003). ويدور النقاش بوجه عام حول التمثيل المحدود للنساء في المناصب القيادية العليا حول ثلاثة أنواع من التفسيرات (شكل ١٤-٢). حيث توضح المجموعة الأولى من التفسيرات أوجه الاختلاف بين المرأة والرجل بالنســبة لاستثمار رأس المال البشري. أما المجموعة الثانية فهي تشير إلى الفروق الجنســية بين النساء والرجال. وبالنســبة إلى المجموعة الثالثة والأخيرة، فهي تركز على التحيز والتمييز اللذان يمارسان ضد المرأة في شغل الوظائف القيادية.

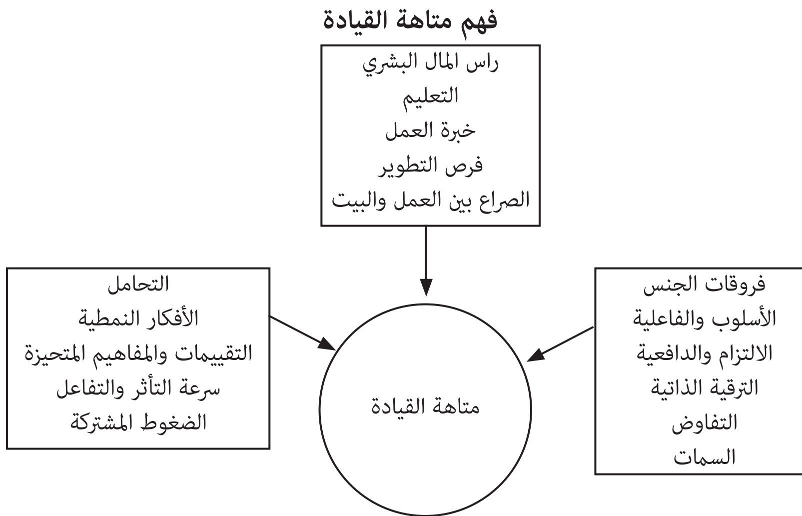
فروق رأس المال البشري: أحد التفســيرات البارزة للمتاهة هو أن النســاء يســتثمرن في التعليم، والتدريب، والخبرة، بشــكل أقل من الرجال (Eagly & Carli, 2004, 2007). هذا العجز المفترض في رأس المال البشري كان الســبب في ندرة النســاء المؤهلات، وهو ما يطلق عليه أحياناً «مشكلة الإمداد». ومع ذلك، فإنه بمجرد إلقاء نظرة فاحصة على الأرقام نجد أن المرأة بالفعل لا تزال في طور الإعداد والتطوير. وكما عرضنا آنفاً، يحصل النساء على درجات جامعية بمعدلات تفوق الرجال، كما يحصلن على درجات الدكتوراه والدرجات المهنية بنسب أعــلى مــن الرجال أو متســاوية معهم، إلا أن تمثيلهــن في المناصب القياديــة العليا لا يزال محدوداً. وعلى ســبيل المثال، على الرغم من حصول النســاء عــلى ٤٥,٩٪ في مجال القانون وأنهن يشــكلن ٤٥,٤٪ من الأساتذة المساعدين في هذا التخصص إلا أنهن يمثلن فقط ١٩,٤٪ في الجمعيــة الأمريكية للقانــون (American Bar Association, 2011). وبالرغم من أن ثلث النســاء يتخرجن ويحصلن على درجة ماجســتير إدارة الأعمال من أفضل عشر كليات لإدارة الأعــمال (Catalyst, 2011d)، إلا أن تمثيلهــن في المناصب العليا وفي شركات الأعمال الأمريكية يبدو متدنياً. وأخيراً، هناك أدلة واضحة على أن عدم وصول النســاء إلى المناصب

العليا لم يكن بسبب عدم توفر الوقت الكافي لتفعيل التعاقب الوظيفي (Heilman, 1997).

تمتلك النســاء خبرة عملية أقل نســبياً مــن الرجال، كما أنهن أقل في اســتمراريتهن في الوظيفة من الرجال. وهذا يرجع إلى المســؤوليات المتباينة التي يتحملها النســاء في تربية الأطفــال، بالإضافة إلى الواجبات الأسرية (Bowles & McGinn, 2005; Eag1y & Carli, 2007). وعلى الرغم من أن التفسير الشائع للتفاوت بين الجنسين في مستوى الخبرة هو أن احتمالية ترك النســاء لوظائفهن أكثر من الرجال، إلا أنه لا يوجد دليل بحثي معتبر في هذا الصدد (Eagly & Carli, 2004). ومع ذلك، فهناك دليل على أن النســاء يتعرضن لخسائر أكبر مما يتعرض له الرجال بعد الانقطاع عن العمل لأن النســاء أكثر احتمالية لترك العمل لأســباب تتعلق بــالأسرة (Keith & McWilliams, 1999). بل تفرض الالتزامات الأسرية والمتعلقة بتربية الأطفال عبئاً إضافياً على النســاء اللاتي يصعدن سلم القيادة، خاصة اللواتي لا يستطعن تحمل نفقات الخدمة المنزلية.

شكل (١٤-٢)

فهم متاهة القيادة



على الرغم من أن نســبة مشــاركة الرجال في الأعمال المنزلية قد زادت بدرجة كبيرة في الآونــة الأخــيرة (Galinsky, Aumann, & Bond, 2008) إلا أن النســاء لا يزلن يتحملن غالبية مســؤوليات رعاية الأطفــال، بالإضافة إلى الأعباء المنزلية الأخــرى (Belkin, 2008;

(Craig, 2006; Pailhe & Solaz, 2006). ومــن المثير للدهشــة أن المرأة تتفاعل مع تلك الصراعات المتعلقة بالعمل والبيت بطرق متنوعة ومختلفة (Bowles & McGinn, 2005). فيقرر بعض النســاء عدم الزواج أو إنجاب الأطفال، بينما تقرر أخريات أن يصبحن «نســاء خارقات» ويســعين لتحقيــق التميز في كل دور. وهناك من يلجــأن إلى الإجازات المرضية، أو العمل بنظام نصف دوام، حتى يتمكن من معالجة المشــكلات المتعلقة بالمنزل والعمل (Hewlett, 2002; Nieva & Gutek, 1981). ومن جانب آخر، فإن عادات العمل البالية تقف عثرة أمام وصول النســاء إلى المناصب القيادية: فالذين يستفيدون من برامج المرونة التي تتيحها أماكن العمل يتم تهميشهن في العادة، كما أن الاتي ينقطعن عن العمل بشكل مؤقت يجدن أن الرجوع إليه صعب، وإن سُــمح لهــن بالعودة فإنهن يرجعن إلى مناصب أكثر تدنياً من المناصب التي تركنها (Williams, 2010). وهناك تفسير آخر متعلق بفجوة القيــادة وهو أن هذا الانقســام المفروض ثقافيــاً يجعل المرأة تقرر الابتعاد عن مســارات القيادة باختيار «الوظائف البســيطة» التي لا تقود إلى المناصب القيادية (Belkin, 2003)، ومع ذلك لا تؤيد الأبحاث مثل هذا التفسير (Eagly & Carli, 2004; Williams, 2010).

على الرغم من أن النســاء يشغلن أكثر من نصف المناصب الإدارية والمهنية (Catalyst, 2011c)، إلا أن فــرص التطويــر لديهــن لا تزال أقل من تلك المتوفــرة للرجال. وقد يرجع الســبب في وجود الكثير من الفروق في فرص التطوير إلى التحامل والإجحاف الذي تواجهه النســاء في مجال القيادة. وبالإضافة إلى تولي النســاء مســؤوليات أقل في الوظائف نفسها التي يشغلها الرجال، فإن فرصهن في الحصول على التشجيع اللازم وقبولهن ضمن الشبكات الرئيســية لا تــزال ضئيلة. كما تقل فرصهــن في التدريب المهني الرســمي بدرجة أكبر من نظرائهــن مــن الرجــال (knoke & lshio, 1998; Morrison& Von Glinow, 1990; Ohlott;, Ruderman, & McCauley, I 994; Powell & Graves, 2003). أحد التجارب التطويريــة المهمة التي تؤثر في النجاح على المســتوى المهنــي تتمثل في وجود علاقة فاعلة (Ensher & Murphy, 2005)، غــير أن النســاء يواجهن عقبــات في بناء علاقات من هذا النوع في إطار غير رســمي بدرجة أكثر من الرجال (Powel.I & Craves, 2003). بالإضافة إلى ذلك، فإن تمثيل المرأة في المناصب الأدنى ذات المســؤوليات المحدودة، التي لا تؤدي إلى تــولي المــرأة مناصب قيادية، يعد تمثيلاً غير عادل. فالنســاء -على ســبيل المثال- يتركزن في

وظائف المحاسـبة، والتعليم، وإدارة الموارد البشرية (Bowles & McGinn, 2005). أيضاً، فإن النســاء إذا ترقــين لمناصب قيادية فإن احتمالية توليهن لــدور هامشي تكون أعلى من الرجــال. فهن أكثر قابلية للتوظيــف في الوظائف المتقلبة والمحفوفــة بالمخاطر والمرتبطة بالمجازفة والانتقاد بنسبة كبيرة (Ryan, Haslam, Hers by, & Bongiorno, 2011).

ومجمل القول، أن هناك تأييداً محدوداً للرأي القائل بأن النســاء يتلقين تعليماً أقل من الرجــال، أو أن معدل تركهن للوظيفة يزيد عن الرجال، أو أنهن يفضلن الوظائف الســهلة عــلى الوظائف القيادية. ولكن وفي المقابل، فإن هناك تأييداً للرأي القائل بأن النســاء أقل خبرة في العمل، ولكن أعلى نســبة من الرجال من حيث معدل الانقطاع عن العمل. وهذا يحدث بصفة رئيسية، لأن النساء يتحملن المزيد من المسؤوليات الأسرية. وفي النهاية، تقل فرص التدريب الرســمي وفرص التطوير في العمل المتاح للنســاء عن الرجال بسبب االتحيز الذي يُمارس ضد القيادات النسائية.

الفروق الجنسية:

هنــاك آراء أخرى تفسر فجوة القيادة تدور حول فكرة أن النســاء يختلفن عن الرجال. وأحد الآراء الواردة في هذا الصدد ترى أن التمثيل المحدود للمرأة في المناصب القيادية العليا هو نتيجة الفروق في أســلوب القيادة وفاعليتها. وكما ناقشــنا من قبل في هذا الفصل، فإن أياً من الفروق الجوهرية المتعلقة بأســاليب القيادة بين الرجال والنساء لا ينبغي أن يسيء إلى المرأة، بل قد يكون ميزة (Eagly & Carli, 2007; Vecchio, 2002). أما العائق الآخر أمام تقدم وتطور المرأة، والذي غالباً ما يتم الاستشهاد به، فهو الفرق الجنسي الذي يفترض بأنــه يمثــل عائقاً أمام التزام المرأة بالعمل، وكذلك وجود الدافع للقيادة. ومع ذلك، تشــير الأبحاث إلى أن النساء يبدين نفس المستوى من التوافق والالتزام مع أدوار العمل المدفوعة الأجــر مثلهن مثل الرجال، بينما ينظر كل من الرجال والنســاء إلى أدوارهم كموظفين على أنها ثانوية تلي أدوارهم كآباء وأمهات (Bielby & Bielby, 1988, Thoits, l 992). كما لا تشــير الأبحاث التجريبية إلى أن النساء أقل احتمالية من الرجال في تسويق أنفسهن لشغل المناصب القيادية (Bowles & McGinn 2005). فالنساء، على سبيل المثال، أكثر احتمالية لتولي أدوار غير رســمية مقارنة بالأدوار الرســمية والقيادية، بل ويعملن تحت مســميات

وظيفية مثل الوسـيط أو المنظـم بدلاً من القائـد (Andrews, 1992; Fletcher, 2001). وعـلى الجانب الآخر، أظهر التحليل التجميعي للأدبيـات البحثية المتعلقة ببروز القائد أنه عـلى الرغم من أن النسـاء كـن أقل احتمالية للـبروز كقياديات للمجموعـة إلا أنهن أكثر احتمالية من الرجل للعمل كوسيطات اجتماعيات (Eagly & Karau, 1991).

ينبغي تفسـير هذا البحث في ضوء التكلفة الاجتماعية أو ردود الفعل السلبية التي يمر بها النساء عندما يروجن لأنفسهن أو يكن جديرات بالمناصب العليا (Rudman & Glick, 2001). وتواجه النسـاء قدراً كبيراً من التحيز ضدهن بسـبب الجنس والتمييز الاجتماعي؛ عندما يقمن بعملية التسويق الذاتي لأنفسهن. وبخلاف الرجال، على سبيل المثال، يُنظر إلى المرأة التي تقوم بالتسويق الذاتي على أنها أقل جاذبية على المستوى الاجتماعي وأقل قابلية للتوظيـف (Rudman, 1998). ولذلـك قد تقرر المرأة التي ترغب في الوصول إلى مناصب قيادية العزوف عن تلك الرغبة؛ لأنها تطبعت بهذه التوقعات أو لأنها ببساطة تدرك حجم التكلفة الاجتماعية لطموحها (Bowles & McGinn, 2005; Powell & Graves, 2003).

هنـاك ادعـاء آخر مفاده أن الرجال أعلى احتمالية من النسـاء فيـما يتعلق بامتلاكهم السـمات اللازمة للقيـادة الفاعلة. ومع ذلـك تتميز القيادة الفاعلة بمزيج من السـمات مثـل: الذكاء، والمهارات الاجتماعية، وروح المبادرة، والقدرة على الإقناع (Ealgy & Carli, 2007). ومن الجدير بالذكر في هذا السـياق أن أبحـاث العلوم الاجتماعية أظهرت وجود بعض الفروق الجنسـية البسـيطة في السـمات المتعلقة بالقيادة الفاعلة، مثـل: النزاهة، والاستقامة، والحزم والإصرار، والمخاطرة. ومع ذلك، فإن هذه الفروق تمثل ميزة للنساء كما هـي ميزة أيضاً للرجـال (Eagly& Carli, 2007; Feingold, 1994; Franke, Crown& Spake, 1997)). وهناك فرق جنسي يعطي ميزة للرجال على النسـاء فيما يتعلق بالقيادة وهو أن الرجال أعلى احتماليـة في طلب ما يريدونه (Babcock & Lascherver, 2003).. فالوصـول إلى المناصب القيادية المرموقة لا يأتي من فراغ، إذ لابد من التفاوض مع الآخرين للوصول إلى المناصب المناسـبة والحصول على الخبرات والفرص والموارد والدعم في النواحي المهنية والأسرية. فالنسـاء لسن فقط أقل استعداداً للتفاوض حول هذه الأمور من الرجال (Small, Gelfand, Babcock &Gettman, 2007)، بـل إن المفاوضـات اللازمـة لصعود

سـلم القيادة هي في الغالب غير منظمة وغامضة وتزخر بالمحفـزات النوعية وهو الوضع الذي يلحق الضرر بالنساء بصفة خاصة(Bowles & McGinn, 2005). بالإضافة إلى ذلك، تواجه النســاء كُلفة اجتماعية أكبر من الرجل وذلك فيما يتعلــق بالمبادرة بالتفاوض حول هذه الأمور ولذلك فإن مســتوياتهن المتدنية في التفاوض قد تكون بمثابة اســتجابة للفروق الاجتماعية (Bowles, Babcock & Lai, 2007).

وخلاصة القول أن النساء أقل تأثيراً عند توليهن أدواراً قيادية وأقل التزاماً بمهامهن وأقل دافعية تجاه الأدوار القيادية من الرجال. ورغم ذلك، تعد النساء أقل احتمالية من الرجال في التســويق الذاتي والتفاوض. وبالإضافة إلى ذلك، تشــير الأبحاث إلى مجموعة بسيطة من الفروق الجنســية في الســمات المرتبطة بالقيادة الفاعلة بالرغم من أن هذه الفروق تعطي ميزة لكل من النساء والرجال على السواء.

التحيز:

أحد التفســيرات البارزة لفجوة القيادة تتعلق بالتحيزات الجنسية التي يكون مصدرها أفــكار نمطية مفادهــا أن دور المرأة هو توفير الرعاية أما الرجل فهو من يتولى المســؤولية (Hoyt & Chemers, 2008). وتعــد هــذه الأفكار النمطية مختــصرات معرفية تؤثر في طريقــة معالجة الأفراد للمعلومات التي تخص الجماعات وأفرادها. فهناك من الأشــخاص الذين يلصقون سمات محددة ببعض الجماعات، أو ببعض أفراد الجماعات، بصرف النظر عن التباين الحقيقي في سمات الأفراد (Hamilton, Stroessner & Driscoll, 1994). الأفكار النمطية التي تتعلق بنوع الجنس منتشرة بشكل كبير وتحظى بتوثيق جيد، كما أنها مقاومة للتغيــير (Dodge, Gilroy & Fenzel, 1995, Heilman, 2001). وتقــدم هــذه الأفكار وصفاً للمعتقدات النمطية حول سمات كل من النساء والرجال كما تحدد أيضاً الكيفية التي ينبغــي أن تكون عليها (Burgess & Borgida, 1999, Glick & Fiske, 1999). فالصورة النمطية المرتبطة بالرجال تدور حول سمات، مثل: الثقة، والحزم، والاستقلالية، والعقلانية، والحســم. وترتبط بالنســاء صور نمطية، مثل: الاهتمام بالآخرين، والحساســية، والدفء، والتعاون، والشفقة، والحنو، (Deaux & Kite, 1993; Heilman, 2001).

إن الأفكار النمطية حول نوعية الجنس مسـألة تسهل إثارتها بتلقائية، وهي أفكار ينتج عنهـا أحكام مجحفة (Fiske, 1998, Kunda & Spencer, 2003). وبالإضافة إلى مواجهة التحيـز المبني على الجنـس، غالباً ما يواجه النسـاء ذوات البشرة الملونـة تحاملاً عنصرياً أو عرقيـاً (Bell & Nkomo, 2001). ومـن الأمثلـة الحيـة على ذلـك التحيز المبني على الجنس آلية تقييم الرجال والنسـاء الذين يستمعون إلى الأوركسترا السيمفونية. ففي فترة السبعينيات والثمانينيات أحدثت الفرق السيمفونية التي يسيطر عليها الذكور تغيراً بسيطاً حيث طُلِبَ من المتقدمين أن يقوموا بالأداء التجريبي وهم متخفون وراء ستار. وقد ساهم هذا التغيير البسـيط في رفع نسبة النسـاء في الفرق السيمفونية بدرجة كبيرة (Goldin & Rouse, 2000). لقد كان لمجرد معرفة جنس المتقدم تأثيراً في توقعات الحكام النمطية في عقولهم، والتي نتج عنها تحيز كبير لصالح الرجال.

الصورة النمطية المبنية على أسـاس الجنس تلحق الضرر بالنساء لأنه لا يمكن في الغالب الاسـتغناء عن الميول المؤسسية في مقابل الميول المشتركة (Chemers & Murphy, 1995). ووفقاً لنظرية تطابق الدور، لا تتفق السـمات المؤسسية، التي تعد ضرورية للدور القيادي، مع الصفات المشـتركة المرتبطة نمطياً بالنسـاء. ولذلك فإن المحصلـة هي التحيز والأحكام المجحفـة ضد القيـادات النسـائية (Eagly & Karau, 2002). وعلى الرغم من تحسـن المفهوم الذكوري للقيادة إلى حد ما بمرور الوقت إلا أن ذلك لا يزال شائعاً وقوياً (Koeing, Eagly, Mitchell & Ristikari, 2001). ولهـذا، تواجـه المـرأة في الدور القيادي ضغوطاً متنوعة ومتعددة، حيث يتعين عليها أن تتسم بالحزم، والقوة الذكورية كقيادية، أما كامرأة فـلا يتعين عليها التصرف على نحو ذكـوري أكثر من اللازم. وغالباً ما تكون هذه التوقعات المتعارضة بالنسـبة للمـرأة نتيجة للاعتقاد بأن النسـاء أقل فاعليـة في المناصب القيادية المرموقة من الرجال، بالإضافة إلى التقييمات المجحفة لها كقيادية فاعلة.

يسـهم هذا التحيز ضد القيادات النسـائية في تفسـير النتائج المتعددة التي تشـير إلى اتجاهـات أقل تفضيـلاً للأنثى عن القادة الذكور، وللصعوبة البالغـة التي تعانيها المرأة في الوصـول إلى الأدوار القياديـة العليا، والصعوبـة أيضاً في إقناع الآخريـن بفاعليتها في تلك الأدوار(Eagly & Karau, 2002). وهناك مثال واضح على عقوبات انتهاك الأفكار النمطية للشـخص في قضية المحكمة العليا عـام ١٩٨٩ والتي كانت بين برايـس ووترهاوس Price

Waterhouse وآن هوبكينــز Ann Hopkins. فقــد أخــبرت برايــس آن بأنها لن تكون شريــكاً لها لأنهــا كانت تتصرف على نحو ذكوري أكثر من الــلازم، ونصحتها بأن تذهب إلى مدرسة تعليم آداب التعامل، وأن ترتدي المجوهرات، وتتزين، وأن تكون أقل قسوة وغلظة. وفي النهايــة قضت المحكمة بأن برايس ووترهاوس كانــت تتعامل مع آن بقدر من التمييز العنــصري القائم على صور نمطية خاصة بالجنــس Fiske, Bersoff, Borgida, Deaux & Heilman, 1991)). وقد كان التحيز الجنسي جلياً في التغطية الإعلامية لانتخابات الرئاسة الأمريكية التمهيدية لعام ٢٠٠٨، حيث كان من بين المرشحين فيها السيدة هيلاري كلينتون. وكــما ذكرت كاتي كوريــك Katie Couric، بعد خروج كلينتون من المنافســة قالت: «إن أحد أهم الدروس المســتفادة من تلك الحملة هــي أن التحيز الجنسي ضد المرأة في الحياة الأمريكية وخصوصاً في دور وســائل الإعلام لا زال مستمراً... وإذا كان على السيناتور أوباما أن يواجــه النمــوذج العنصري في الملصق الدعــائي لحملته الذي يحمل عبــارة (Iron My Shirt) وهي عبارة تشــير إلى التمييز ضد المرأة، أو الملصق الذي اســتخدمته حملة السيدة هيــلاري وهو كســارة البندق التي كانت تباع في المطــارات ... الإهانة لن تمر مرور الكرام، وإنما ستكون في الصفحات الأولى في الصحف الإخبارية (Couric & Co, 2008).

قــد يكــون للتحيزات القائمة على أســاس الجنس أثــر كبير في عمليات صنــع القرارات المتعلقــة باختيار القيــادات الهامة، خاصةً أن الطبيعة غير المنظمة لتلك القرارات تســمح بصــدور قــرارات متحيزة دون أن يكون هناك مســاءلة (Powell & Graves, 2003). ولا يتأثر صانعوا القرار بالأفكار النمطية التي تضر بالنســاء اللاتي يتولين أدواراً قيادية فحسب، ولكنهــا أيضا قد تخضع إلى إعادة الإنتاج الاجتماعــي، وهو اتجاه مجموعة ما لإعادة انتاج نفسها بحسب رؤيتها الخاصة(Kanter, 1977). وغالباً ما يفضل الأشخاص من يشبهونهم، وينقلــون لهم القرارات الأكثر إيجابية، والتقييمات التي تتعلق بهم، وهو الأمر الذي يشــير إلى التحيزات التي قد تضر بالنساء عندما يبحث القادة الذكور عن بدائل.

لا تؤثر تلك التوقعات النمطية على مدركات وتقييمات القيادات النسائية فحسب، ولكن قد يكون لها تأثير مباشر على النســاء أنفســهن. حيث ينظر إلى النساء اللاتي يشكلن أقلية صغيرة ضمن مجموعة يهيمن عليها الذكور باعتبارهن نماذج ممثلة لجميع النساء، بل إنهن يعانين من ضغوط كبيرة نظراً للتدقيق الشديد والملحوظ في أدائهن، وأيضاً للنظر إليهن من

خلال منظور جنسي نمطي (Kanter, 1977). فالنساء في الغالب على دراية جيدة بجنسهن وبالأفــكار النمطية المصاحبة(Sekaquaptewa & Thompson, 2003). وتبين الأبحاث أن النســاء يتفاعلن مع الصورة النمطية للقيــادة القائمة على الجنس بإحدى طريقتين: إما أن يظهرن سرعة التأثر من خلال اســتيعابهن للصورة النمطية، أو يقاومنها من خلال الانخراط في السلوكيات المناهضة للصورة النمطية .(Hoyt, 2010) وتعتمد مواجهة التهديدات التي تنطــوي عليها الصور النمطية المتعلقة بجنس القائد، والتي تتم مواجهتها إما بسرعة التأثر أو المقاومة، على عوامل مثل الكفاية الذاتية للقائد، ووضوح الفكرة النمطية، ونوع المهمة، والتكويــن الجنسي للجماعة، والســلطات التي يتمتع بها القائــد (Bergeron, Block, & Echtenkamp, 2006; Davies, Spencer & Steele, 2005; Hoyte & Blascovich, 2007, 2010; Kray, Reb, Galinsky & Thompson, 2004; Kray, Thompson & Galinsky, 2001). وبالإضافــة إلى ذلك، فإنه على الرغم من أن القيادات النســائية تظهر مقاومــة لبعض تهديدات الصــورة النمطية الفردية، إلا أنهن قد يقمن بردود فعل ســلبية عندما تتراكم تلــك التهديدات (Hoyt, Johson, Murphy & Skinnel, 2010). وخلاصة القول، أن هناك أدلة واقعية كثيرة تُظهر أن الصور النمطية لنوع الجنس من شأنها أن تغير مفهوم القيادات النسائية وطريقة تقييمها بدرجة كبيرة، كما أنها تؤثر على تطلعهن للأدوار القيادية تأثيراً مباشراً.

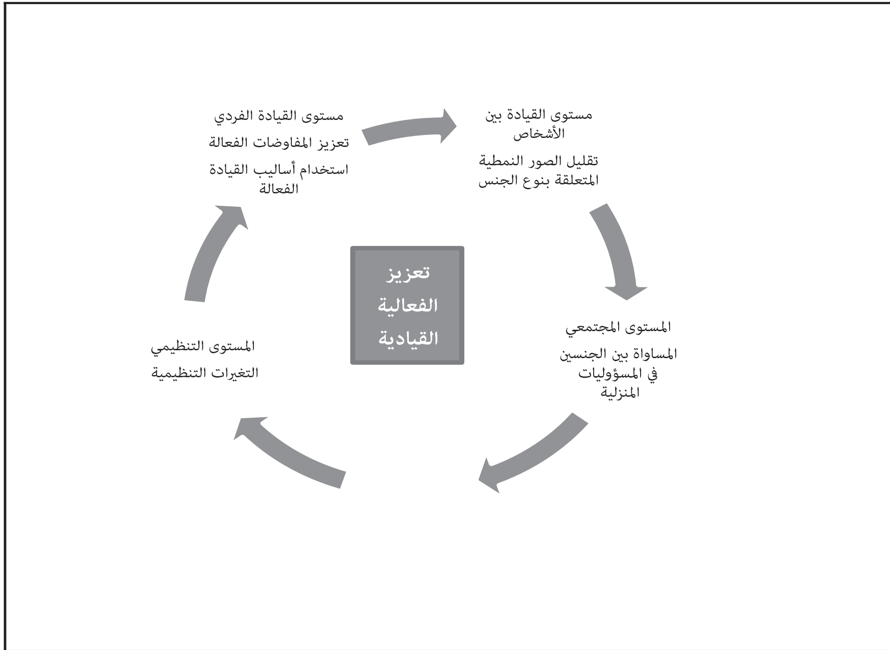
اجتياز المتاهة:

يزداد عدد النســاء اللاتي ينجحن في اجتياز المتاهــة (Eagly & Carli, 2007). وهناك مجموعة من العوامل التي تســهم في ارتفاع نسبة القيادات النسائية المؤثرة (شكل ٣-١٤). لقد جعلت التغيرات التي تحدث في بعض المنظمات من اليســير على النســاء الوصول إلى المناصب العليا. وحيث بدأت معظم المنظمات في تغيير ثقافاتها التنظيمية الأمر الذي أوجد هناك تحدٍ للافتراضات الجنســية المتعلقة بالعمــل، مثل: النموذج الذكوري للعمل، وفكرة المهــن المتواصلــة ذات الدوام الكامــل، والفصل بين العمــل والأسرة (Cooper & Lewis, 1999; Williams, 2010). وبالإضافــة إلى ذلــك، فإن الكثير مــن المنظمات تجري تقييماً للموظفــين ودرجة التنوع في مراتبهــم العليا. وقد يكون للدور الذي تلعبه هذه المنظمات

مساهمة في زيادة وتيرة التطوير المهني للمرأة عبر إشراكها في برامج التطوير المهني وتقديم الدعم العملي لها. فضلاً عن ذلك، يعد تعيين المزيد من النساء وإبرازهن في المناصب العليا، وكذلك تطوير علاقات التوجيه الفاعلة والمدعومة لهن، من الإستراتيجيات الرئيسية التي تضيق فجوة القيادة (Bell & Nkomo, 2001; Ensher & Murphy, 2005; Ragins, Townsend, & Mattis, 1998).

شكل (١٤-٣)

الفاعلية القيادية



وعلى الرغم من أن تقسيم الموظفين على أساس الجنس يسهم في زيادة فجوة القيادة، إلا أن هناك أدلة حديثة تشير إلى تزايد وتيرة المساواة بين الرجال والنساء في الاشتراك في رعاية الأطفال والأعمال المنزلية (Eagly & Carli, 2007). وفي عملية الموازنة بين الحياة العملية والحياة المنزلية، تعد إعادة هيكلية الدور أمراً مرغوباً بالنسبة إلى المرأة (Ha1l, 1972). ويتضمن ذلك

التفــاوض مع الأسرة والزملاء لإعادة النظر في التزامــات كل منهما، وتحديد دوره في العمل وفي البيت. ويمكن للنساء في المنزل، مثلاً، التفاوض بشأن أعباء العمل مع أزواجهن، وإشراك الأصدقاء، وأفراد الأسرة، أو الاستعانة بأشخاص نظير مقابل مادي للمعاونة في شؤون المنزل، إن استطعن ذلك (Bowles & McGinn, 2005). وفي العمل، فإن النساء بإمكانهن العمل في سبيل إصلاح أوضاع الأسرة كأن يحصلن على إجازات الأمومة، على سبيل المثال. وبالإضافة إلى المســائل المتعلقة بالبيــت والعمل، تعد المفاوضات حول المناصــب الرفيعة، والخبرات، والموارد، بمثابة تفاعلات اجتماعية هامة تمهد الطريق للمناصب القيادية العليا. ولهذا، يعد تعزيز قدرة المرأة على التفاوض أمراً مهماً لها لتقليل فجوة القيادة (Bowles & McCinn, 2005). وقد أظهرت الأبحاث، على سبيل المثال، أن مصطلح التفاوض يحمل دلالات متعلقة بنــوع الجنس. ولذلك، هناك حاجــة لتطوير منهج لصياغة المواقف التفاوضية وجعلها غير محملة بدلالات متعلقة بنوعية الجنس، مثل: مواقف «طرح الأسئلة».

ويمكن للنساء اللاتي يدركن هذه المتاهة التغلب على تلك العقبات عبر إطلاق مشاريعهن الخاصة (Wirth, 2001). وتجدر الإشارة إلى أن الشركات التي تمتلكها النساء تبلغ ٤٠٪ من جميع الشركات المملوكــة للقطاع الخاص، ويعمل لديهن أكثر من ١٣ مليون فرد، ويحققن مبيعــات تبلغ قيمتها ١,٩ تريليون دولار أمريكي. كما زادت الشركات التي يمتلكها النســاء ذوات البشرة الملونة بصورة أسرع من الشركات الخاصة بين عام ٢٠٠٢ وعام ٢٠٠٨ (Center for Women's Business Research, 2008). وســوف يساعد دخول المرأة بهذه الصورة الناجحة إلى عالم ريادة الأعمال الحرة في تغيير الصورة الذهنية للعمل والقيادة التي نعرفها.

إن الكثــير مــن العقبات التــي تواجهها المرأة في مجــال القيادة تكــون نتيجة لانعدام التوافق بين دورها كأنثى ودورها القيادي. وفي الحقيقة فإن النساء يواجهن أسلوب الكيل بمكيالين فيما يتعلق بدورهن القيادي لكونهن يواجهن معايير عدة لا تشمل الرجال، حيث يجب أن يتمتعن بالكفاءة العالية والقيام بدورهن الأنثوي بالشــكل المناســب (Eagly & Carly, 2003). وهناك طريقة واحدة تمكن النســاء من زيادة حماســهن وتأثيرهن وهي الجمع بين الصفات الاجتماعية، مثل: الدفء، والمودة، والصفات المؤسسية، مثل: الكفاءة، والحــزم (Carli, 2001, Rudman & Glick, 2001). وبالإضافة إلى ذلك، يعطي أســلوب

القيادة التحويلية ميزة خاصة للنســاء لأنه ليس أســلوباً خاصاً بالرجال وحدهم، بل يشمل ســلوكيات أنثوية بالصورة التقليدية، مثل: مراعاة شــعور الآخرين، ومعاونتهم، كما أن له صلة قوية بفاعلية القيادة (انظر الفصل التاســع). وتشــير الأبحــاث الحديثة إلى أن دمج الاعتبارات الفردية بالدافعية الإبداعية يعد من الأعمال المهمة التي تقوم بها النســاء اللاتي يجتهدن لتحقيق إنجازات قيادية (Vinkenburg, van Engen, Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001)). وهنــاك مــؤشرات على انحســار التعارض وعــدم التطابق بين الدور القيــادي ودور المــرأة الأنثوي (Eagly & Carli, 2007). وتشــير الأبحاث إلى أن النســاء أصبحن يتمتعن بســمات أكثر ذكورية، مثل: تمتعهن بالحزم، والقيادة، والسلطة، باعتبارها سمات أساسية للوظيفة دون أن يفقدن أنوثتهن(Konrad, Ritchie, Lieb & Corrigall, 2000; Twenge, 2001). وتشــير بعض الأدلة إلى أن الدور القيادي بدأ يُنظر إليه على أنه أقل ذكورية وأصبح متعلقاً بالجنسين معاً (Koenig et al, 2011; Schein, 2001).

دوافع التخلص من العقبات:

بينما يُنظر للعقبات التي تناولناها في الأجزاء الســابقة على أنها ضد المرأة فقط، إلا أنه من الممكن تعميم هذه المتاهة لتشــمل جماعات أخرى ليــس لها هذا القدر من الهيمنة، مثل: الأقليات العرقية، والجنسية أيضاً. وهناك عدد من الدوافع الأساسية للتخلص من تلك العقبات المتعلقة بالمراتب القيادية العليا.

أولاً، أن التخلص من هذه العقبات سيتيح فرصاً متكافئة للجميع، حيث سيكون بإمكانهم تولي أدوار قيادية من مجالس الإدارة وحتى مجلس الشــيوخ. إن مجموعة المرشــحين ذات التنوع الديمغرافي لا تجعل الحصول على أفراد موهوبين أمر سهلاً فحسب، بل إنها أيضا تمهد الطريق لبلوغ مستويات أعلى من النجاح على المستوى التنظيمي.

ثانياً، أن ترقية مجموعة متنوعة من النساء إلى أدوار قيادية لن يسهم في جعل المؤسسات المجتمعية والتجارية والحكومية أكثر تمثيلاً لهن فحسب، بل يسهم أيضاً في وجود المزيد من المنظــمات الناجحة أخلاقياً، وانتاجياً، وإبداعياً، ومالياً، بحيث تعكس مســتويات عالية من الــذكاء الجماعي وتقل فيها الخلافات (Bernardi, Bosco & Columb, 2009; Catalyst,

2004; Forsyth, 2010; Miller & Del Carmen Triana, 2009; Nielsen & Huse, .(2010; Chabris, Pentland, Hashmi & Malone, 2010

ورغم وجود تلك العقبات، إلا أن هناك حضوراً قوياً وكبيراً للنســاء في المناصب القيادية العليا. ومع التغييرات التي شــهدتها معايير العمل وفرص التطوير فيما يتعلق بالنساء، وفي ظل مســتويات أعلى من المساواة في تولي المســؤوليات المنزلية، فضلاً عن وجود سلطة أكبر للتفــاوض، خاصة فيما يتعلق بالتــوازن بين العمل والبيت. بالإضافــة إلى فاعلية وهيمنة الشركات المملوكة لنساء، والتغيرات التي حدثت في المواقف المتعارضة بين النساء والقيادة، فســيكون من المحتمل أن نرى المزيد من النســاء في الأدوار القيادية المرموقة في المســتقبل القريب.

نقاط القوة:

إذا نظرنا إلى تأثيرات نوع الجنس على القيادة فســنجد أن لها تداعيات مهمة على فهم عملية القيادة فهماً شاملاً. فالمناهج المعاصرة التي تتناول نوع الجنس والقيادة تحتوي على أســئلة تؤثر على نجاح القيادة تأثيراً مباشراً، مثل: أوجه الاختلاف بين الرجال والنســاء من حيث الأســلوب والفاعلية، وكذلك العقبات العديدة التي تواجه النساء. ويعد نوع الجنس مكوناً أساســياً من مكونات الفكر المعاصر حول أساليب القيادة الفاعلة والتي تحولت من أســلوب استبدادي ذكوري إلى أســلوب قيادة ديمقراطية تحويلي أكثر أنثوية وشمولية لكلا الجنسين. وتجدر الإشارة إلى أن تطوير مفهوم أكثر تنوعاً للقيادة يعزز من فاعليتها، وذلك من خلال إتاحة الفرص للمشــاركة في أفضل الممارســات القياديــة، وليس من خلال تقييد الأفراد بتلك السلوكيات التي تناسب جنسهم على النحو الأمثل.

تُعــد الأبحاث التي تتناول نوع الجنس والقيادة مفيدة في إزالة المفاهيم المغلوطة حول فجــوة الجنــس، حيث تلقي بعض الضوء عــلى العقبات التي تتعلق بهــذه الفجوة، والتي يصعــب ملاحظتهــا ومن ثــم لا يُلتفت إليها غالباً. فعلى ســبيل المثــال، لم تعد التحيزات الجنســية معلنة، بوجه عام. ولكنها تظهر في شــكل أفكار مسبقة غامضة ما يجعلها قوية وسلبية. هذه التحيزات لها تأثير سلبي على النظر إلى المرأة وتقييمها، كما أنها تقيد السلوك

القيادي الذي يُعد مناسـباً لها، فضلا عن أن إدراك النسـاء لهذه التحيزات قد يهدد الدور القيادي الذي يقمن به. ولكن التغييرات الضرورية للتغلب على ظهور تلك المشكلات داخل المنظمات والمجتمع تحدث فقط عندما نكون على دراية بهذه الأفكار المتحيزة والغامضة.

إن فهم العناصر العديدة للمشـكلة من شـأنه أن يزودنا بـالأدوات الضرورية للوقوف ضـد هذا الإجحاف من أوجـه عدة، بما في ذلك المناهج الفردية، والشـخصية، والتنظيمية، والمجتمعية. وعلاوة على ذلك، يتناول البحث اعتبارات مهمة تتعلق بنوع الجنس والأنظمة الاجتماعية، حيث يؤكد، على سبيل المثال، على التقسيم الشديد للسلطة بين الرجال والنساء ويفتح الحوار حول المسـائل الهيكلية مثل تقسيم العمل على أساس جنسي داخل المجتمع. وإذا تجاهلنا المسـائل المتعلقة بالجنس والقيادة أو حاولنا جاهدين فهمها، فإننا سـنضمن وجود فرص متكافئة للمرأة في تولي مناصب قيادية. كما سـنضمن أيضاً أن تصل المنظمات والمؤسسـات الأخرى إلى المجموعة التي تمتلك أهم المواهب عند اختيار القادة، وأن يكون هناك تنوع جنسي كبير في صفوف من يشغلون المناصب القيادية، وهو جانب وثيق الصلة بالنجاح التنظيمي.

نقاط الضعف:

يمكن إدراج أو تصنيف المشـاكل المتعلقة بنوع الجنس والقيادة تحت موضوع القيادة والتنوع بشـكل عـام. ويتضمن هذا المنظور الفهـم لتأثير السـمات الديمغرافية المتباينة والمتعلقة بالقيادة، بما في ذلك نوع الجنس، والعرق (Chemers & Murphy, 1995; Hoyt & Chemers, 2008). وعـلى الرغم من ذلك، وبخـلاف الأبحاث التي تتناول نوع الجنس والقيـادة، فإن البحـث في قيادات الأقليات لا يزال محـدوداً للغاية (Hoyt & Chemers, 2008)). وبرغم تشابه المشكلات المحيطة بالأقليات في عملية القيادة مع تلك التي تواجهها النسـاء (تواجه الأقليـات أفكار نمطية سـلبية وصعوبات تحول دون صعودها التسلسـل الهرمي للقيادة)، ولا تزال الديناميكيات والآليات الأساسـية متباينة بشكل واضح (Gurin, 1985; Stangor, Lynch, Duan & Glass, 1992). وعلى سبيل المثال، يتعين على الباحثين المتخصصـين في مجال القيادة التأكيد على فهـم الدور الذي يلعبه العرق والجنس وغيرهما من أشـكال التنـوع، بالإضافة إلى التفاعـلات المهمة بين العرق ونـوع الجنس في عمليات

القيادة (Smith & Stewart, 1983).

لقــد أجريت معظم الأبحــاث المتعلقة بنوع الجنس ودوره في القيادة داخل ســياقات غربية، بينما تعد الأبحاث التي أجريت في غيرها من السياقات ضئيلة. ولأن معظم النتائج التي تخص القيادات النســائية تنشــأ من الدور المحدد ثقافياً للنساء في المجتمع، فإنه من الصعوبة تعميم العديد من النتائج التي نوقشت في هذا الفصل على الثقافات التي يختلف فيهــا أدوار كل مــن الرجل والمرأة. ولهذا يتعين علينا أن نــدرك التعميم المحدود للأدبيات المتوفرة بشــأن نوع الجنس والقيادة كما ينبغي أن يوسع الباحثون من نطاق اختصاصاتهم لمعالجة هذه المســألة من منظور ثقافي متعدد. أما الانتقاد الأخير الذي يوجه إلى الأبحاث المتعلقة بهذا الشــأن فهو ندرة مناهج البحث الأساســية والتكميلية في المجال الأسري. من ناحيــة أخرى، تركز الأبحاث التي تتناول نوع الجنــس والقيادة على تقليل هذه الفجوة في المناصــب القيادية، وبذلك يقل التمييــز المبني على الجنس في مكان العمل. ومع ذلك، لن تسد فجوة القيادة دون التركيز في الوقت نفسه على تقليل فجوة الجنس داخل البيت.

التطبيق:

عــلى الرغم من أن الفجــوة المتمثلة في نوع الجنس لازالــت ماثلة بوضوح في المناصب القياديــة المؤثــرة، فإنــه لا تزال هناك أدلة عــلى أن تلك الفجوة بدأت في الانحســار. كما أن إدراك وفهم العقبات المســببة لهذه المتاهة ومعرفة أســاليب التخلص من حالة انعدام المســاواة بين الجنسين ســيمهد الطريق أمام النســاء للوصول إلى المناصب القيادية العليا. تنطوي هذه المشكلة على الكثير من العقبات التي غالباً ما تكون سبباً في إحداث التغييرات الضرورية على مستويات عدة، تتراوح من المستوى الفردي والشخصي إلى المستوى التنظيمي والمجتمعي. كما يلعب التحيز دوراً مهماً في المســتويات الفردية والشخصية. لذا فالخطوة الأولى في التعامل مع تلك العقبات تتمثل في إدراكنا التام لوجودها لدى الآخرين، وفي أنفسنا أيضاً. فالمرأة تعاني من الحاجة إلى تعزيز كفاءتها القيادية بأنثوية مناســبة وملائمة، بحيث يتم تبني ســلوكيات، مثل: الاعتبارات الفردية، والدافعيــة الإبداعية كمنهج واعد للتغلب على تلك التحيزات. وعلاوة على ذلك، قد يساعد استخدام النساء لأساليب التفاوض الفاعلة في الحصــول على المــوارد التي يحتجن إليها في مكان العمل وفي البيت أيضاً، لزيادة فرصهن

في تطوير القيادة.

تحــدث التغيرات أيضاً على مســتويات مجتمعية وتنظيمية كبيرة لتســاهم في تحقيق المساواة بين الجنسين في تولي المناصب القيادية. فالتغيرات التي تطرأ على الثقافة التنظيمية والتطوير المهني للمرأة وفرص التوجيه والأعداد المتزايدة للنســاء في المناصب الإستراتيجية، على ســبيل المثال، ســيزيد مــن تواجدهــن في الأدوار القيادية البارزة. أما على المســتوى المجتمعي، فإن التغيرات الهيكلية في التوزيع العادل للمســؤوليات المتعلقة بتربية الأطفال والقيام بالواجبات المنزلية تسهم في وصول النساء للمناصب العليا.

حالات دراسية:

يعرض الجزء التالي ثلاث حالات دراســية (الحــالات: ١٤-١، ١٤-٢، ١٤-٣) بهدف تزويد القارئ بنماذج للممارســات العملية لتشــخيص المواقف التي تواجه القيادات النســائية في المنظمات، وكذلك لتقديم بعض التوصيات بخصوصها. وتتعلق الحالة الأولى بمحللة ســوق في شركــة وول ســتريت (Wall Street). وتتعلــق الحالــة الثانية باجتــماع مديري مراقبة السلوك. بينما تخص الحالة الثالثة أحد كبار مديري العموم بإحدى شركات التصنيع. وقد يتم طرح أســئلة بعد كل حالة للمســاعدة في تحليلها. وهذه الحالات مقتبسة من Blank and Slipp (1994)(*).

حالة (١٤-١)

«السقف الزجاجي»

لم تشك ليزا فيبر Lisa Weber أنها ستكون شريكة في شركة وول ستريت Wall Street. ولأنهــا خريجة إحدى الكليــات المرموقة المتخصصة في مجــال إدارة الأعمال وحاصلة على درجــة الدكتوراه في علم الاقتصاد، فقد قامت بالتدريس في إحدى الجامعات المرموقة لفترة قصيرة. وكانت أول امرأة يتم الاستعانة بها كمحللة سوق بإحدى الشركات الكبرى. وخلال

(*) مأخوذ من:
Voices of Diversity. Copyright 1994 by Renee Blank and Sandra Slipp. Reprinted by permission of AMACOM, a division of American Management Association international, New York, NY All rights reserved. http://www.amarlet.org.

خمس سنوات أصبحت واحدة من مديري المحافظ الأربعة الكبار، ولها اتصال مباشر بأحد كبـار الشركاء. وقد دفع أداؤها المتميز عملاءها للإشـادة بها وبأدائها. وعلى مدار العامين الماضيين ساهمت في استقطاب أكبر عدد حسابات جديدة إلى الشركة.

وعـلى الرغم من إعجـاب زملائها بها وثنائهم عليهـا وقبولهم الظاهري لهـا، إلا أنه كان هنـاك بعض المنغصات في عملها. حيث اعتاد معظم أقرانها وبعض الشركاء زيارتها في مكتبها بشـكل شخصي لمناقشـة أراءها بخصوص أداء السـوق والتوقعات المالية. ومن المدهش أنها كانت تسـتمتع بتلك الاجتماعات الشـخصية، لكنها كانت تصاب بالفزع عندما يقول الرئيس التنفيذي للشركة مايكل برير Michael Breyer في الاجتماع الأسـبوعي للموظفين شـيئاً من قبيل: «حسـناً، لنبدأ ونُطْلِع ليزا على بعض المشـكلات المثيرة للقلق.» ولم يشر في الاجتماع أي مـن أقرانهـا أو شركائها إلى أنهـا تعرف الكثير عما يحدث في الشركـة. كما أنها لا تعترض على الاسـتهانة بكفاءتها ودرايتها الواسعة بالشركة، ولا تتطرق إلى الاجتماعات الخاصة شبه اليومية التي يستمع فيها الأقران والشركاء إلى نصيحتها واستشاراتها. ولأنها المرأة الوحيدة التي وصلت إلى منصب تنفيذي، فهي تفضل أن تعد نفسها عضوة في فريق العمل وواحدة من الرجال.

تم ترقية أحد أقران ليزا إلى مستوى شريك في العام الماضي، على الرغم من أن أداءها فاق أداءه وذلك قياسـاً على نجاحها وعلى حجم الأعمال الجديـدة التي جلبتها للشركة. ولأنها لم تجد من الشركة أي إشـارة لإمكانية ترقيتها لمستوى الشراكة، قررت ليزا أن تفاتح رئيسها وهو أحد الشركاء وسألته عن ذلك، فأجاب: «إنك تقومين بعمل جيد يا ليزا ولكن الأساتذة لا يمكنهـم أن يكونـوا شركاء؟ ماذا يحدث لو أصبحت شريكة وارتكبت خطأً فادحاً؟ كيف ستتقبلين ذلك؟ وماذا عن عملائنا؟ فالشركة لم تعين شريكة على مدار المائة وثلاث سنوات من عمر الشركة».

وبعد ذلك بفترة بسيطة، تم توظيف امرأة أخرى تسمى باميلا توبياس Pamela Tobias كمحللة سوق. وذات مرة عندما رأى الرئيس التنفيذي ليزا وباميلا سوياً نادى بصوت عالٍ وقال: «يا رفاق! هناك امرأتان في غرفة واحدة! إنه لأمر مريب».

وخلال الأشـهر السـتة التالية، اجتمعت ليزا مع الرئيس التنفيـذي عدة مرات لتطالب بحقها في الشراكة. وفي النهاية أدركت أنه ليس هناك احتمال للتغيير في المسـتقبل القريب

وقررت ترك العمل وتأسيس شركة استثمارية خاصة بها.

المصدر: مأخوذة من (1994) Blank and Slipp

أسئلة:

١- ما عقبات التقدم التي واجهتها ليزا؟

٢- مـا الذي كان ينبغي عـلى كبار المديرين التنفيذيين للشركة، بمن فيهم مايكل Michael، فعله بصورة مختلفة للاحتفاظ بليزا؟

٣- ما نوع السياسات والفرص التنظيمية التي قد تفيد ليزا وباميلا؟

٤- مـا الذي كان يمكن للمنظمة فعله لرفع الوعي بنـوع الجنس لدى كل من مايكل وليزا وأقرانها من الرجال؟

حالة (١٤-٢)

انعدام المشاركة والمصداقية

اجتمعت لوري برادلي Lori Bradley، وهي مسـؤولة مراقبة مخضرمة، مع تيد استولز Ted Stolze وأيـان باتيسـون Ian Bateson، وهما مسـؤولا مراقبة أيضـاً، ومشرفهم لين دوجان Len Duggan، مساعد رئيس المراقبة. وكانوا يخططون لعقد دورة تعريفية لبعض مسؤولي المراقبة الجدد حول كيفية إعداد التقارير الاستقصائية وتقديمها لمجلس الإدارة.

عندمـا دخلت لوري الغرفة وجدت تيد وأيان يرميان بعضهما البعض بقصاصات الورق ويضحـكان على إحـدى المباريات الهامة في بطولة كرة القـدم الأمريكية، والتي تم بثها في الليلة السابقة. وظلا يتحدثان عن المباراة وتجاهلاها تماماً. وعندما دخل لين الغرفة أشركاه معهما في حديثهما عن المباراة. بعد بضعة دقائق قال لين: «حسـناً، لنتفرغ لأعمالنا ونبدأ في تخطيط الدورة التعريفية، فهل لدى أحدكم أفكار؟»

تقول لوري: «ألقيت نظرة على الدورة التي أعدتها مقاطعة كولومبيا، التي تعرضنا لها في اجتماعنا السـابق، واعتقد أنه ينبغي علينا استخدامها حيث ثبتت فاعليتها كما أنها تناسب مقاطعتنـا». لم يعرها أحد أي اهتمام أو يـرد عليها، ولكن بدأ تيد بعرض بعض المقترحات

المختلفة، وطرح الآخرون عليه بعض الأسئلة عليه. وبعد أن نشأت بعض المشكلات بسبب اقـتراح تيـد، يقول أيان: «أعتقد أن اقتراحي يتوافق مع خطة مقاطعة كولومبيا. وسـوف يكـون لـه نتائج جيدة في هذا الصدد». ويرد لين، مسـاعد الرئيـس: «أتفق معك في هذا الرأي». ويقول تيد: «وأنا أيضا اتفق معك. فكرة عظيمة يا أيان».

قاطعتهم لوري قائلة: «لكن هذا ما اقترحته في البداية وقد تجاهلتموني». رد أيان قائلاً: «لا تكوني حساسة هكذا يا لوري. يفترض أننا فريق واحد».

المصدر: Blank and Slipp (1994)

الأسئلة:

١- ما عقبات التقدم التي تواجهها لوري؟

٢- ما الذي كان ينبغي على زملاء لوري الذكور فعله عندما دخلت لوري الغرفة؟

٣- مـاذا كان ينبغي على لـين فعله ليقدم نموذجاً يحتذي به أقران لوري الذكور؟ ماذا كان ينبغي على لين قوله بعد أن قدم أيان نفس اقتراح لوري؟

٤- ما الذي ينبغي أن تفعله المنظمة لتعزيز فاعلية المديرين الأربعة؟

حالة (١٤-٣)

الحمل كعائق للوظيفة

مارينا سوسـلو Marina Soslow كبيرة مديري العمـوم بإحدى شركات التصنيع. وقد عملت مارينا في هذه الشركة لمدة عشر سنوات، وظلت تسعى خلال تلك الفترة للوصول إلى منصب مرموق. وكانت تأمل في أن يتم ترقيتها إلى منصب تنفيذي كبير، ولذا أتمت بالفعل درجة الماجسـتير في إدارة الأعمال، وهي درجة مكملة أيضا لدرجة الماجسـتير في الهندسـة الكيميائية.

ومنذ عدة شهور اكتشفت سوسلو أنها حامل، فترددت أن تخبر رئيس القسم الذي تعمل فيه روي بوند Roy Bond، لأنها تعلم أن بعض النسـاء الأخريات تم تسريحهن من العمل قبل الولادة أو بعدها بفترة قصيرة.

بعد اجتماعها مع السـيد روي بشـأن المنتج الجديد تحدثت مارينا عن حملها، وذكرت أنها تنوي أخذ إجازة لمدة ثلاثة شهور بعد الوضع. وبدأت في شرح خططها في توزيع مهام عملها. وفجأة قاطعها السيد روي قائلاً: «كنت أعلم أن ذلك سيحدث عاجلاً أو آجلاً، لأنه ببسـاطة يحدث دائماً». قال هذا الكلام وكأن كارثة على وشـك الحدوث. وتابع قائلاً: «لا فائدة من الحديث عن هذا الآن. سنفكر في ذلك لاحقاً».

أدركت مارينا كم كان انزعاج السـيد روي شديداً بشأن ما يتوقع حدوثه. لقد لاحظت مـدى قلقـه بهذا الخصوص، وقالت في نفسـها: «ألا يعرف السـيد روي عن قانون الأسرة والإجـازة الطبيـة الصادر في عام ١٩٩٣؟ مـن الناحية القانونية يجـب على الشركة ضمان وظيفتي، ولكني أعرف أن بإمكانه أن يصعب الأمور علي كثيراً.»

المصدر: مأخوذة من Blank and Slipp (1994)

الأسئلة:

١- ما عقبات التقدم التي تواجهها مارينا؟

٢- ماذا كان ينبغي على روي فعله عندما أخبرته مارينا أنها حامل؟

٣- ما الذي يسـتطيع روي فعله لضمان تغطية عمل مارينـا أثناء غيابها وضمان عدم تأثر ترقيتها بالإجازة؟

٤- ما نوع التغييرات التنظيمية التي لابد من عملها لتسـتفيد منها مارينا والنساء الحوامل الأخريات اللاتي يعملن في هذه الشركة؟

مقياس القيادة

طـور كل من أنتوني جرينوولـد Anthony Greenwald ومازارين باناجي Mahzarin Banaji وبريان نوسـيك Brian Nosek اختبـار الترابط الضمني (IAT) لقياس الارتباطات الآليـة عـبر فحص فـترات ردود الفعـل عند تصنيـف الأفراد للصـور أو الكلـمات (see Greenwald, McGhee & Schwartz, 1998).

ويعـد هذا الاختبـار المتعلق بنـوع الجنس تعديلاً لنسـخة طورها كل من داسـجبتا

Dasgupta وأســجاري Asgari (٢٠٠٤) لفحص الترابطات النمطية المتعلقة بنوع الجنس، والتي تسهم في التحيز ضد القيادات النسائية (Eagly & Karau, 2002.).

اختبار الترابط الضمني للقائد استناداً للجنس

إرشادات: استخدام قلم الرصاص لتصنيف كل من الكلمات في العمود الأوسط إلى أحد الصنفين: «زهرة» أو «حشرة»، وذلك بوضع علامة في العمود الأيسر أو الأيمن. الرجاء إنجاز هذه المهمة بأسرع ما يمكن. وتجنب تخطي أي كلمة.

زهرة		حشرة
	وردة	
	زنبق	
	اليعسوب	
	خنفساء	
	ناموس	
	النرجس البري	
	البعوضة	
	أقحوان	
	صرصور	
	الخزامي	

يتعين عليك الآن إتمام الاختبارين التجريبيين. وستحتاج إلى ساعة توقيت لهذا الجزء من الاختبار. وبالنســبة إلى هذين الاختبارين فســتجد أن التصنيفات تنحصر بين ذكر أو أنثى، قائــد أو مؤيــد. إذا كانت الكلمة التي تقرؤها تنتمــي إلى الفئة ذكر أو قائد ضع علامة في العمود الأيسر. وإذا كانت تنتمي إلى الفئة أنثى أو مؤيد ضع علامة في العمود الأيمن. قم بتســجيل الوقت الذي تســتغرقه في إتمام هذا الاختبار وذلك بتشغيل ساعة التوقيت عند البــدء، وتوقيفها بعد الانتهاء من التصنيف النهــائي. تذكر أن تنجز هذا الاختبار بأسرع ما يمكن دون تخطي أي من الكلمات.

اختبار (أ):

ذكر أم قائد		أنثى أم مؤيد
	إميلي	
	جوش	
	مؤيد	
	قائد	
	براندون	
	طموح	
	بيتر	
	ذو عزيمة	
	دونا	
	دابي	
	متعاون	
	متطور	
	تفاهم	
	كاترين	
	إيان	
	متعاطف	
	شفوق	
	جين	
	أندرو	
	حازم	

وقت إتمام اختبار التجربة (أ) ---

قــم بأداء نفس الاختبار مرة ثانية، لكن هذه المرة ســيتم تبديــل الأصناف. فإذا كانت الكلمة التي تقرأها تنتمي إلى الفئة «ذكر» أو «مؤيد»، ضع علامة في العمود الأيسر، أما إذا كانت تنتمي إلى فئة «أنثى» أو «قائد»، ضع علامة في العمود الأيمن. اســتخدم أيضاً ســاعة التوقيت لتحسب الزمن الذي تستغرقه في إنجاز هذا الاختبار.

اختبار تجربة (ب):

ذكر أم مؤيد		أنثى أم قائد
	مؤيد	
	جوش	
	إميلي	
	جوش	
	قائد	
	طموح	
	براندون	
	بيتر	
	دونا	
	متعاون	
	ذو عزيمة	
	متطور	
	حازم	
	دبي	
	كاترين	
	تفاهم	
	إيان	
	متعاطف	
	أندرو	
	شفوق	
	جين	

وقت إتمام اختبار التجربة ----------------------------------

مجموع النقاط:

الغـرض من اختبـار الترابط الضمني هو أنـه كلما طال الوقت المسـتغرق في تصنيف الكلمات عندما يكون للتصنيفات تزاوجات نمطية معاكسـة (مثل أنثى وقائد، ذكر ومؤيد)،

مقارنة بالتزاوجات النمطية غير المعاكسة، ازدادت قدرة الفرد التلقائية على ربط النساء بالصفات المؤيدة مقارنة بصفات القيادة.

يتم حساب تأثير التحيز للجنس بطرح الوقت المستغرق في إنجاز الاختبار (أ) (اختبار الصور النمطية المتطابقة) من الوقت المستغرق في إتمام الاختبار (ب) (اختبار الصور النمطية غير المتطابقة). وتدل النقاط الإيجابية على الترابطات التلقائية بين أنثى ومؤيد وبين ذكر وقيادة. ويندهش الكثير من الأفراد عندما يكتشفون أن لديهم ترابطاً متحيزاً نحو الذكور والقيادة، خاصة عندما لا يتفق هذا الترابط مع قيم المساواة التي يدعمونها. وقد صمم هذا الاختبار ليبين أن الأفراد قد يتبنون ارتباطات غير مدركين لها، كما أنه مصمم أيضاً ليجعل الأشخاص على وعي بالمدى الواسع لهذه لأفكار النمطية. وللمزيد من المعلومات وفهم أشمل للنتائج، يرجى زيارة الموقع الإلكتروني لاختبار الارتباطات الضمنية بجامعة هارفارد (http://implicit_harvard.edu).

ملخص:

بدأ الباحثون منذ سبعينات القرن الماضي في دراسة الفوارق الجنسية في القيادة. حيث أظهرت الدراسات التي تناولت أسلوب القيادة أن النساء أعلى احتمالية لاستخدام الأساليب الديمقراطية والتحويلية عن الرجال. أما الأبحاث التي تناولت فاعلية القيادة فقد أشارت إلى أن النساء يواجهن قدراً محدوداً من الأضرار، أو العوائق في المجالات الذكورية، كما أن هناك قدراً ضئيلاً من الفاعلية تتميز بها النساء في المجالات الأنثوية، وزيادة في معدل استخدام النساء للسلوكيات التحولية الفاعلة والمكافآت المشروطة.

إن تمثيل المرأة في المناصب القيادية الكبرى يعد محدوداً بشكل كبير. ويطلق على العقبات التي تواجهها المرأة في مسيرتها القيادية «متاهة القيادة». ولا شك أن إزالة تلك العقبات سيضمن تكافؤ الفرص، ويتيح إمكانية الوصول إلى مجموعات المواهب المتميزة والمتنوعة التي ارتبط بها نجاح المنظمة. كما أن هناك أيضاً عدداً من التفسيرات التي توضح السبب في وجود فجوة القيادة بين الجنسين. وتركز بعض هذه التفسيرات على عدم استثمار النساء لرأس المال البشري في التعليم والتدريب واكتساب خبرة عملية. وليس هناك ما

يدعم القول بأن النســاء أقل تعليماً من الرجال، أو أنهن أعلى احتمالية لترك وظائفهن من الرجــال، أو أنهن يفضلن دور الأمومة على الوظيفة. بل إن هناك ما يدلل على أن النســاء يتحملن المزيد من الأعباء والمسؤوليات المنزلية، وهو الأمر الذي يسهم في عدم توفر الخبرة الكافيــة لهن نتيجة للانقطاع عن العمل. ذلك فضلاً عن أن النســاء يتلقين تدريباً أقل من الرجال، كما أنهن لا يحصلن على فرص للتطوير كالتي يحصل عليها الرجال في مكان العمل.

تركز مجموعة أخرى من تفســيرات فجــوة نوع الجنس على أوجه الاختلاف بين الرجال والنســاء. فالنساء لســن أقل فاعلية في المناصب القيادية، ولســن أقل التزاماً بالعمل، كما أنهن لســن أقل دافعية لتولي أدوار قيادية عن الرجال. وبالرغم من ذلك، تعد النســاء أقل احتمالية لتســويق أنفسهن وأخذ زمام المبادرة في التفاوض، وهي الأداة المهمة التي يحتاج إليها جميــع القادة للحصول على الفرص المناســبة والموارد الضروريــة في المجالات المهنية والمنزلية. وأخيراً، فإنه بالرغم من وجود بعض الاختلافات في سمات كل من الرجال والنساء إلا أن هذه الاختلافات تعطي مزايا للطرفين على حد سواء فيما يتعلق بموضوع القيادة.

إن تفســير التحيز لفجوة القيادة له ما يدعمه بقوة، إذ تعد الصور النمطية الجنســية المتعلقة بالنساء، والتي توصف بالاجتماعية، والصور النمطية الخاصة بالرجال، والتي توصف بالمؤسســية، مجحفة للنســاء عندما يتعلق الأمر بالمناصب القياديــة. كما أن التعارض بين الدور الأنثوي والدور القيادي يؤدي إلى التحيز ضد القيادات النســائية اللاتي يتم تقييمهن بصورة أكثر ســلبية من أقرانهن الذكور. وتعد تلك التحيزات مجحفة، خاصة أثناء عمليات صنع القرارات لاختيار قيادة بارزة. وتمثل الصور النمطية للقائد المبنية على الجنس تهديداً للنســاء، حيــث يتأثرن بهــا أو يكون لهن رد فعــل تجاهها. وهناك مــا يدلل على أن هذا الاختلاف تقل وتيرته، حيث أصبح دور القائد أكثر شــمولية للجنســين، وأصبحت المرأة أكثر ميلاً للسمات المؤسسية.

وأخــيراً، هناك بعض الأســاليب التي يمكن مــن خلالها اجتياز المتاهــة. وكما أشرنا من قبل، فإن الإصلاح التنظيمي ســيمهد الطريق أمام وصول المرأة إلى المناصب القيادية العليا، بمــا في ذلك التغيرات التي تحدث في معايير العمــل وفي الثقافة التنظيمية، فضلاً عن زيادة فرص التطوير المهني للمرأة وزيادة فرص التوجيه الفاعل ومن ثم تســتطيع المرأة أن تتقلد

مناصب إستراتيجية تنقلها في النهاية إلى أدوار قيادية رفيعة المستوى. أيضاً، فإن المفاوضات الفاعلة من شـأنها أن تضيق الفجوة الموجودة في نوع الجنس، خاصة تلك المفاوضات التي تتعلـق بدور كل مـن الرجل والمرأة في مـكان العمل أو في المنزل. كـما أن مزج الحماس بالصفات المؤسسـية، ومزج الاعتبارات الفردية بالدافعية الإبداعية على وجه الخصوص، قد يكون لها أثر على تطوير القيادات النسائية.

المراجع:

American Bar Association. (2011). Commission on women in the profession: A current glance at women in the law 201 1. Retrieved September 23, 201 1, from http:// www.americanbar.org/content/dam/aba/uncategorized/2011/cwp_current_glance_statistics_20 1 l.authcheckdam.pdf

Andrews, P. H. (1992). Sex and gender differences in group communication: Impact on the facilitation process. Small Group Research, 23(1), 74-94.

Ayman, R., Korabik, K., & Morris, S. (2009). Is transformational leadership always perceived as effective? Male subordinates› devaluation of female transformational leaders. Journal ofA pplied Social Psychology, 39, 852-879.

Babcock, L., & Laschever, S. (2003). Women don›t ask: Negotiation and the gender divide. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Bartol, K. M., & Butterfield, D. A. (1976). Sex effects in evaluating leaders. Journal ofA pplied Psychology, 61, 446-454.

Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. Organizational Dynamics, 1 3, 26-40.

Belkin, L. (2003, October 26). The opt-out revolution. The New York Times, p. 42. Belkin, L. (2008, June 1 5). When mom and dad share it all. The New York Times.

Retrieved June 1 5, 2008, from http://www.nytimes.com/2008/06/1 5/magazine/

1 5paren ting-t. h tml ?ref=j o bs&pagewant ed =all

Bell, E., & Nkomo, S. (2001). Our separate ways: Black and white women and the struggle for professional identity. Boston: Harvard Business School Press.

Bergeron, D. M., Block, C. J., & Echtenkamp, B. A. (2006). Disabling the able: Stereotype threat and women›s work performance. Human Performance, 19(2), 1 33-1 58.

Bernardi, R. A., Bosco, S. M., & Columbia, V. L. (2009). Does female representation on boards of directors associate with the «Most Ethical Companies» list? Corporate Reputation Review, 12, 270-280.

Bielby, D. D., & Bielby, W. T. (1988). She works hard for the money: Household responsibilities and the allocation of work effort. American Journal of Sociology, 93, 1031-1059.

Blank, R., & Slipp, S. (1994). Voices of diversity. New York: AMACOM.

Book, E. W. (2000). Why the best man for the job is a woman. New York: HarperCollins.

Bowles, H. R., Babcock, L., & Lai, L. (2007). Social incentives for gender differences in the propensity to initiate negotiations: Sometimes it does hurt to ask. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 1 03, 84-103.

Bowles, H. R., & McGinn, K. L. (2005). Claiming authority: Negotiating challenges for women leaders. In D. M. Messick & R. M. Kramer (Eds.), The psychology of leadership: New perspectives and research (pp. 191-208). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Bowman, G., Worthy, N., & Greyser, S. (1965). Are women executive's people? Harvard Business Review, 43(4), 14-28, 164-178.

Burgess, D., & Borgida, E. (1999). Who women are, who women should be descriptive and prescriptive gender stereotyping in sex discrimination. Psychology, Public Policy, 6 Law, 5, 665-692.

Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Plenum.

Carli, L. L. (2001). Gender and social influence. Journal of Social Issues, 57, 725-741.

Catalyst. (2004). The bottom line: Connecting corporate performance and gender diversity. New York: Author.

Catalyst. (2011a). Statistical overview of women in the workplace. Retrieved September 30, 2011, from http://www.catalyst.org/publication/219/statistical-overview-ofwomen-in-the-workplace

Catalyst. (2011b). U.S. labor force, population, and education. Retrieved October 2, 2011, from http://www.catalyst.org/publication/202/us-labor-force-populationand-education

Chapte r 14 I Women and Leadership 377

Catalyst. (20llc). U.S. women in business. Retrieved September 2 1, 201 1, from http:// www.ca talyst.org/publication/1 3 2/us-women-in-business

Catalyst. (20llcl). Women MBAs. Retrieved November 1 5, 201 1, from http://www

.catalyst.org/publication/250/women

Center for American Women and Politics. (201 1). Women in elective office 2011. Retrieved September 21, 201 1, from http://www.cawp.rutgers.edu/fast_facts/levels_ of office documents/ elective. pdf

Center for Women›s Business Research. (2008). Key facts about women owned businesses 2008. Retrieved May 28, 2009, from http://www.nfwbo.org/facts/.inclex.php

Chemers, M. M. (1997). An integrative theory of leadership. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Chemers, M. M., & Murphy, S. E. (1995). Leadership and diversity in groups and organizations. In M. M. Chemers, S. Oskamp, & M. A. Constanzo (Eels.), Diversity in organizations: New perspectives for a changing workplace (pp. 157-190). Thousand Oaks, CA: Sage.

Cooper, C. L., & Lewis, S. (1999). Gender and the changing nature of work. In G. N. Powell (Eel.), Handbook of gender and work (pp. 37-46). Thousand Oaks, CA: Sage.

Comic & Co. (2008). Katie Couric›s notebook: Sexism and politics. Retrieved May

29, 2009, from http://www.cbsnews.com/blogs/2008/06/l l/couricanclco/entry 4174429.shtml

Craig, L. (2006). Does father care mean fathers share? A comparison of how mothers and fathers in intact families spend time with children. Gender and Society, 20, 259-281.

Dasgupta, N., & Asgari, S. (2004). seeing is believing: Exposure to counter stereotypic women leaders and its effect on automatic gender stereotyping. Journal

of Experimental Social Psychology, 40, 642-658.

Davies, P. G., Spencer, S. J., & Steele, C. M. (2005). Clearing the air: Identity safety moderates the effects of stereotype threat on women›s leadership aspirations. Journal of Personality and Social Psychology, 88, 276-287.

Deaux, K., & Kite, M. (1993). Gender stereotypes. In F. L. Denmark & M. Paludi (Eels.), Psychology of women: A handbook of theory and issues (pp. 107-1 39). Westport, CT: Greenwood.

Dobbins, G. H., & Platz, S. J. (1986). Sex differences in leadership: How real are they? Academy of Management Review, 11, 118-127.

Dodge, K. A., Gilroy, F. D., & Fenzel, L. M. (1995). Requisite management characteristics revisited Two decades later. Journal of Social Behavior and Personality, 10, 253-264.

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. Leadership Quarterly, 14, 807-834.

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2004). Women and men as leaders. In J. Antonakis, R. J. Sternberg, & A. T. Cianciolo (Eels.), The nature ofl eadership (pp. 279-301). Thousand Oaks, CA: Sage.

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). Through the labyrinth: The truth about how women become leaders. Boston: Harvard Business School Press.

Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & van Engen, M. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. Psychological Bulletin, 129, 569-591.

Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. Psychological Bulletin, 108(2), 233-256.

Eagly, A. H., & Karau, S. J. (1991). Gender and the emergence of leaders: A metaanalysis. Journal of Personality and Social Psychology, 60, 685-710.

Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. Psychological Review, 1 09, 573-598.

Eagly, A. H., Karau, S. J., & Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. Psychological Bulletin, 1 17, 125-145.

Eagly, A. H., Makhijani, M., & Klonsky, B. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. Psychological Bulletin, 111, 3-22.

Ensher, E. A., & Murphy, S. E. (2005). Power mentoring: How successful mentors and proteges get the most out of their relationships. San Francisco: Jossey-Bass.

Feingold, A. (1994). Gender differences in personality: A meta-analysis. Psychological Bulletin, 116, 429-456.

Fiske, S. (1998). Stereotyping, prejudice, and discrimination. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), The handbook of social psychology (4th ed., Vol. 2, pp. 982-1026). Boston: McGraw-Hill.

Fiske, S., Bersoff, D. N., Borgida, E., Deaux, K., & Heilman, M. E. (1991). Social science research on trial: Use of sex stereotyping research in Price Waterhouse v. Hopkins. American Psychologist, 46(10), 1049-1060.

Fletcher, J. K. (2001). Disappearing acts: Gender, power, and relational practice at work. Boston: MIT Press.

Forsyth, D. R. (2010). Group dynamics (5th ed.). Belmont, CA: Wadsworth.

Franke, G. R., Crown, D. F., & Spake, D. F. (1997). Gender differences in ethical perceptions of business practices: A social role theory perspective. Journal of Applied Psychology, 82, 920-934.

Freud, S. (1965). New introductory lectures on psychoanalysis: Femininity. New York: W. W. Norton.

Galinsky, E., Aumann, K., & Bond, J. (2008). Times are changing: Gender and generation at work and at home. Retrieved November 14, 201 1, from http://familiesandwork.org/site/research/reports!fimes_Are_Changing.pdf

Glick, P., & Fiske, S. T. (1999). Sexism and other «isms»: Independence, status, and the ambivalent content of stereotypes. In W. B. Swann, Jr., & J. H. Langlois

(Eds.), Sexism and stereotypes in modern society: The gender science, Taylor Spence

(pp. 193-221). Washington, DC: American Psychological Association.

Goldin, C., & Rouse, C. (2000). Orchestrating impartiality: The impact of «blind» auditions on female musicians. American Economic Review, 90(4), 71 5-741.

Greenwald, A. G., McGhee, D. E., & Schwartz, J. L. K. (1998). Measuring individual differences in implicit cognition: The implicit association test. Journal of Personality and Social Psychology, 74, 1464-1480.

Gurin, P. (1985). Women›s gender consciousness. Public Opinion Quarterly, 49, 143-163.

Hall, D. T. (1972). A model of coping with role conflict: The role behavior of college-educated women. Administrative Science Quarterly, 1 7(4), 471-486.

Hamilton, D. L., Stroessner, S. J., & Driscoll, D. M. (1994). Social cognition and the study of stereotyping. In P. G. Devine, D. L. Hamilton, & T. M. Ostrom (Eds.), Social cognition: Impact on social psychology (pp. 291-321). New York: Academic Press.

Heilman, M. E. (1997). Sex discrimination and the affirmative action remedy: The role of sex stereotypes. Journal of Business Ethics, 16, 877-889.

Heilman, M. E. (200 1). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women›s ascent up the organizational ladder. Journal of Social Issues, 57, 657-674.

Helgesen, S. (1990). The female advantage: Women›s ways of leadership. New York: Doubleday.

Hennig, M., & Jardin, A. (1977). The managerial woman. Garden City, NY: Anchor.

Hewlett, S. A. (2002). Creating a life: Professional women and the quest for children. New York: Talk Miramax.

Hoyt, C. L. (20 1 0). Women, men, and leadership: Exploring the gender gap at the top. Social and Personality Psychology Compass, 4, 484-498.

Hoyt, C., & Blascovich, J. (2007). Leadership efficacy and women leaders› responses to stereotype activation. Group Processes and Intergroup Relations, 10, 595-616.

Hoyt, C., & Blascovich, J. (20 1 0). The role of self-efficacy and stereotype activation on cardiovascular, behavioral and self-report responses in the leadership domain. Leadership Quarterly, 21, 89-103.

Hoyt, C. L., & Chemers, M. M. (2008). Social stigma and leadership: A long climb up a slippery ladder. In C. L. Hoyt, G. R. Goethals, & D. R. Forsyth (Eds.), Leadership at the crossroads: Leadership and psychology (Vol. 1, pp. 165-180). Westport, CT: Praeger.

Hoyt, C., Johnson, S., Murphy, S., & Skinnell, K. (2010). The impact of blatant stereotype activation and group sex-composition on female leaders. Leadership Quarterly, 21, 716-732.

Hymowitz, C., & Schellhardt, T. D. (1986, March 24). The glass ceiling: Why women can›t seem to break the invisible barrier that blocks them from the top jobs. The Wall Street Journal, pp. D1, D4-D5.

Inter-Parliamentary Union. (2011). Women in national parliaments. Retrieved September 21, 201 1, from http://www.ipu.org/wmn-e/classif.htm

Jacobson, M. B., & Effertz, J. (1974). Sex roles and leadership perceptions of the leaders and the led. Organizational Behavior and Human Performance, 12, 383-396.

Kanter, R. (1977). Men and women of the corporation. New York: Basic Books.

Keith, K., & McWilliams, A. (1999). The returns to mobility and job search by gender: Additional evidence from the NLSY. Industrial 6 Labor Relations Review, 52(3), 460-477.

Knight, P. A., & Saal, F. E. (1984). Effects of gender differences and selection agent expertise on leader influence and performance evaluations. Organizational Behavior and Human Performance, 34, 225-243.

Knoke, D., & Ishio, Y. (1998). The gender gap in company job training. Work and Occupations, 25(2), 141-167.

Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A., & Ristikari, T. (20 l l). Are leader

stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. Psychological Bulletin, 137, 616-642.

Konrad, A. M., Ritchie, J. E., Jr., Lieb, P., & Corrigall, E. (2000). Sex differences and similarities in job attribute preferences: A meta-analysis. Psychological Bulletin, 126, 593-641.

Kray, L., Reb, J., Galinsky, A., & Thompson, L. (2004). Stereotype reactance at the bargaining table: The effect of stereotype activation and power on claiming and creating value. Personality and Social Psychology Bulletin, 30, 399-41 1.

Kray, L. J., Thompson, L., & Galinsky, A. (2001). Battle of the sexes: Gender stereotype confirmation and reactance in negotiations. Journal of Personality 6 Social Psychology, 80, 942-958.

Kunda, Z., & Spencer, S. J. (2003). When do stereotypes come to mind and when do they color judgment? A goal-based theory of stereotype activation and application. Psychological Bulletin, 129, 522-544.

Maume, D. J., Jr. (1999). Glass ceilings and glass escalators. Work 6 Occupations, 26(4), 483.

Miller, T., & Del Carmen Triana, M. (2009). Demographic diversity in the boardroom: Mediators of the board diversity-firm performance relationship. Journal of Management Studies, 46, 755-786.

Morrison, A., & Von Glinow, M. A. (1990). Women and minorities in management. American Psychologist, 45, 200-208.

National Center for Education Statistics (NCES). (2008). The condition ofe ducation 2008. Retrieved November 1 5, 201 1, from http://nces.ed.gov/pubs2008/200803 1 .pdf

Nielsen, S., & Huse, M. (2010). The contribution of women on boards of directors: Going beyond the surface. Corporate Governance-An International Review, 18, 136-148.

Nieva, V. E., & Gutek, B. A. (1981). Women and work: A psychological perspective.

New York: Praeger.

Ohlott, P. J., Ruderman, M. N., & McCauley, C. D. (1994). Gender differences in managers› developmental job experiences. Academy of Management Journal, 37, 46-67.

Pailhe, A., & Solaz, A. (2006). Time with children: Do fathers and mothers replace each other when one parent is unemployed? European Journal of Population24, 21 1-236. doi: 10. 1007/sl0680-007-9143-5

Powell, G. N. (1990). One more time: Do female and male managers differ? Academy of Management Executive, 4, 68-75.

Powell, G. N., & Graves, L. M. (2003). Women and men in management (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Ragins, B. R., Townsend, B., & Mattis, M. (1998). Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling. Academy of Management Executive, 12, 28-42.

Rosener, J. (1995). America›s competitive secret: Utilizing women as a management strategy. New York: Oxford University Press.

Rudman, L. A. (1998). Self-promotion as a risk factor for women: The costs and benefits of counter-stereotypical impression management. Journal of Personality and Social Psychology, 74, 629-645.

Rudman, L. A., & Glick, P. (200 1). Prescriptive gender stereotypes and backlash toward agentic women. Journal of Social Issues, 57, 743-762.

Ryan, M. K., Haslam, S. A., Hersby, M. D., & Bongiorno, R. (201 1). Think crisisthink female: The glass cliff and contextual variation in the think manager-think male stereotype. Journal of Applied Psychology, 96, 470-484.

Schein, V. E. (200 1). A global look at psychological barriers to women›s progress in management. Journal of Social Issues, 57, 67 5-688.

Sekaquaptewa, D., & Thompson, M. (2003). Solo status, stereotype threat, and performance expectancies: Their effects on women›s performance. Journal of

Experimental Social Psychology, 39, 68-74.

Small, D. A., Gelfand, M., Babcock, L., & Gettman, H. (2007). Who goes to the bargaining table? The influence of gender and framing on the initiation of negotiation. Journal of Personality and Social Psychology, 93, 600-613.

Smith, A., & Stewart, A. J. (1983). Approaches to studying racism and sexism in black women›s lives. Journal of Social Issues, 39, 1-1 5.

Stanger, C., Lynch, L., Duan, C., & Glass, B. (1992). Categorization of individuals on the basis of multiple social features. Journal ofP ersonality and Social Psychology, 62, 207-218.

Thoits, P. A. (1992). Identity structures and psychological well-being: Gender and marital status comparisons. Social Psychology Quarterly, 55, 236-256.

Tsui, A. S., & Gutek, B. A. (1984). A role set analysis of gender differences in performance, affective relationship, and career success of industrial middle managers. Academy of Management Journal, 2 7, 619-6 3 5.

Twinge, J. M. (2001). Change in women›s assertiveness in response to status and roles: A cross-temporal meta-analysis, 193 1-1993. Journal of Personality and Social Psychology, 81, 133-145.

U.S. Bureau of Labor Statistics. (2010a). Current population survey, annual averages: Household data. (Characteristics of the employed, Table 9: Employed persons by occupation, sex, and age). Retrieved September 21, 201 1, from http://www. bls. gov/cps/cpsaat9. pdf

U.S. Bureau of Labor Statistics. (2010b). Current population survey, annual averages: Household data. (Table 1 1: Employed persons by detailed occupation,

Sex, race, and Hispanic or Latino ethnicity). Retrieved September 21, 201 1, from http://www. bls.gov/cps/cpsaat1 1.p df

U.S. Department of Defense. (2008). Active duty military personnel by service by rank/grade (for September 30, 2008). Retrieved April 30, 2009, from http:!/ siadapp. dmdc.osd.mil!personnel!MILITARY/rg0809f. pelf and http://siadapp mclc.osd.

الفصل الخامس عشر
الثقافة والقيادة

الوصف:

كما يشـير العنوان، هذا الفصل عن الثقافة والقيادة. وكما هو الحال بالنسـبة للفصل السـابق، هذا الفصل لا يركز على نظرية محددة وإنما على مجموعة من الأفكار المتداخلة. نقاشـنا في هذا الفصل سـوف يركز على البحوث التي تصف الثقافة وأبعادها وتأثيرها على العملية القيادية.

منذ الحرب العالمية الثانية والعولمة تنتشر في أرجاء العالم. والعولمة هي ازدياد الاعتماد المتبادل بين الشـعوب فيما يتعلق بالجانب الاقتصادي والاجتماعي والسياسي. أصبح الناس أكثر ترابطاً، حيث تصاعدت معدلات التجارة العالمية، والتبادل الثقافي، واسـتخدام وسـائل الاتصالات المختلفة. خلال العشر سـنوات الماضية أصبحت مدارسنا ومنظماتنا ومجتمعاتنا معولمة أكثر من السابق. خلقت العولمة تحديات، منها الحاجة إلى تصميم منظمات عالمية فاعلـة، وتحديـد واختيار قادة لهـذه المنظمات، وإدارة هذه المنظـمات من قبل موظفين ينتمـون إلى ثقافات مختلفـة (House & Javidau, 2004). أوجدت العولمة حاجة لفهم تأثير الثقافات المختلفة على أداء القيادة.

وكذلك أوجدت العولمة الحاجة إلى قادة أكفاء في فهم الثقافات المتعددة وسبل التعامل معهـا. وفي هذا الصدد يقول أدلـر وبارثولوميو (١٩٢٢) أن على القادة العالميين أن يطوروا لديهم خمس قدرات للتعامل مع الثقافات المتعددة: أولاً، على القادة فهم البيئة التجارية، والسياسـية، والثقافية، في مختلف أرجاء العالم. ثانياً، يحتاج القادة إلى تعلم وجهات النظر والاتجاهـات لدى الثقافـات الأخرى. ثالثاً، هم بحاجة إلى أن يكونـوا قادرين على العمل مع عدة أشـخاص من ثقافات مختلفة في وقت واحد. رابعاً، يجب على القادة أن يتكيفوا للعيـش والتواصل مع ثقافات مختلفة. خامسـاً، يحتاج القادة إلى أن يتعلموا التواصل مع النـاس من ثقافات أخرى من منطلق المسـاواة وليس من منطلـق تفوق ثقافة على أخرى

(Adler & Bartholomew, 1992, P.53). وبالإضافـة إلى ذلـك، يقـول Ting-Toomey (1999) أن القـادة العالميـين مطلوب منهم أن يكونوا ماهريـن في تطوير رؤى مبنية على تعدد الثقافات. وهم كذلك بحاجة إلى تطوير قدراتهم في الاتصال حتى يسـتطيعوا إقناع الآخرين برؤاهم ومن ثم تطبيقها في بيئات عمل متنوعة ثقافياً.

وباختصـار، يحتـاج القادة اليوم إلى إجادة مجموعة من المهـارات إذا كانوا يرغبون أن يكونوا فاعلين في عصر العولمة الذي نعيشه في الوقت الراهن.

تعريف الثقافة:

ناقـش علماء الأنثروبولوجيا (علم الإنسـان) والاجتماع وغيرهم معنـى كلمة «ثقافة». ولأنهـا مصطلح تجريدي فإنه من الصعب تعريفها، ولذلـك غالباً ما تعرف «الثقافة» بأنها المعتقدات، والقيم، والمعايير، والقواعد، والرموز، والتقاليد التي يتم تعلمها وممارسـتها من قبل مجموعة من الناس. إنها عنصر مشاركة أعضاء المجموعة للثقافة التي تجعلها مجموعة فريـدة. تتصـف الثقافة بالديناميكية ويتم نقلها للآخريـن. وباختصار، الثقافة عبارة عن أسلوب حياة لمجموعة من الناس (Gudykunst & Ting-Toomey, 1988).

هنـاك مصطلحات ذات علاقـة بمصطلح الثقافة مثـل «تعدد الثقافـات» «والتنوع». ويقصـد بتنوع الثقافات المدخل أو النظام الذي يأخذ بعين الاعتبار حسـب أكثر من ثقافة مثل الأمريكيين من أصول أفريقية، والآسـيويين، والأوروبيون، والشرق أوسطيين. ويمكن أن يدل تعدد الثقافات كذلك على ثقافات فرعية تتحدد من خلال العرق، أو الجنس، أو العمر، أو غـير ذلك. أما مصطلح «التنوع» فيدل على وجود ثقافـات مختلفة داخل مجموعة أو منظمة.

مفاهيم ذات علاقة:

قبل أن نبدأ نقاشـنا للأوجه المختلفة للثقافة سـوف نقوم بـشرح مفهومين لهما علاقة وطيـدة بالثقافة والقيادة هما: (١) التعصب العرقي و (٢) التعصب أو التميز. كلا هذين المفهومين لهما تأثير على قدرة القائد في التأثير على الآخرين.

التعصب العرقي:

وكما يشـير المصطلح، التعصب العرقي هو ميول الأفراد إلى وضع مجموعاتهم (العرقية أو الثقافيـة .. إلخ) في الصدارة عند ملاحظاتهـم للآخرين أو للعالم. يميل الناس إلى إعطاء أولويـة وقيمة أفضل لمعتقداتهم، وقيمهـم، واتجاهاتهم، بالمقارنة مع المجموعات الأخرى. ويعنـي التعصـب العرقي الاعتقاد بأن ثقافتك أفضل من ثقافـات الآخرين وهذا يمكن أن يعود للفشل في إدراك الجوانب الإيجابية في ثقافات الآخرين. ويعد التعصب العرقي نزعة عالمية؛ لأن كل واحد منا في حقيقة الأمر لديه نزعة عرقية بدرجة معينة.

ويمكن تشـبيه التعصب العرقي بنافذة تطل منها مجموعة وتقوم بتقييم غير موضوعي لثقافـة مجموعة أخرى تختلف عنها (Porter & Samovar, 1997). وعلى سـبيل المثال، يعتقد بعـض الأمريكيين أن الأسـس الديموقراطية في الولايات المتحـدة تتفوق/أفضل من الأسـس الديموقراطية في دول أخرى. وهم غالباً ما يفشلون في فهم التعقيدات في الثقافات الأخـرى. وتعنـي العرقية ميلنا للاعتقاد بـأن قيمنا الثقافية وأسـاليبنا في العمل صحيحة وطبيعية (Gudykunt & Kim, 1997).

ويمكـن أن يكـون التعصب العرقي معوق كبير للقيادة الفاعلـة، لأنها تعيق الناس عن الفهم الكامل أو الاستجابة لوجهات نظر الآخرين. على سبيل المثال، إذا كانت ثقافة شخص ما تعطي قيمة للإنجاز الفردي، فقد يكون من الصعوبة لهذا الشخص أن يفهم شخصاً آخر تعطـي ثقافته قيمة للعمل الجماعي. (مثلاً أن يعمل الناس لمجموعة). وبالمثل، إذا كانت معتقدات شخص ما تحترم السلطة بشدة، فإنه من الصعوبة أن يفهم شخصاً آخر لا ينصاع بسهولة للسلطة، أو أنه يتخذ مواقف لها صفة التحدي للسلطة. لذلك يمكن القول أنه كلما كان التعصـب العرقي لدينا أقوى كلما كنا أكثر انغلاقاً، وأقل تسـامحاً مع ثقافات الآخرين وأساليب حياتهم.

لا يتجاهـل القائد الماهر القضايا ذات العلاقـة بالتعصب العرقي. على القائد أن يدرك التعصـب العرقي لديه ويتفهم التعصب العرقي لدى الآخرين، ويكون متسـامحاً معه إلى حـد ما. وفي الواقع يعد ذلك عملية توازن بالنسـبة للقائـد، حيث إنه من جهة يحتاج إلى أن يكون واثقاً من نفسـه عند أدائه لمهامه وفي الوقت نفسـه ينبغي له أن يكون حساسـاً

ومتفهــماً للثقافات الأخــرى. والقادة الماهرون لديهم القدرة عــلى أن يميزوا بين التعصب العرقي والثبات على قيمهم الثقافية عند تعاملهم مع الآخرين.

التحيز/التعصب:

التحيــز أو التعصب ذو علاقة وثيقة بمفهوم التعصــب العرقي. ويعد التعصب اتجاهاً أو اعتقاداً أو شــعوراً راســخاً لدى الفرد عن فرد أو جماعة أخرى بنــاءً على معلومات غير صحيحة. ويعني المصطلح الحكم على الآخرين بناءً على قرارات أو خبرات سابقة. ويشتمل التعصب أو التحيز على تعميمات غير مرنة ومقاومة للتغيير وعدم التقبل للحقائق المناقضة لها (Ponterotto & Pedersen, 1993). وغالباً ما يرتبط التعصب بالعرق (مثلاً: الأوروبي الأمريــكي مقابــل الأفريقي الأمريكي) إلا أنه يمكن أن يكون مرتبطــاً كذلك بالجنس والعمر وغالباً ما يكون ســلبياً. وكما هو الحال بالنسبة للتعصب العرقي، كل واحد منا لديه درجة من التعصب. وفي بعض الأحيان يجعلنا تعصبنا نحافظ على ســلوكياتنا واتجاهاتنا بشــكل نمطــي ثابت. بعض الأحيان يســاهم تعصبنــا في حفظ القلق لدينا لأنه يرشــدنا إلى طرق وأساليب معروفة لدينا من خلالها نبني تصوراتنا عن الآخرين. أحد أهم مشكلات التعصب أنه يركز على الذات وليس على الآخر، إنه يســاعدنا في أن نوجد توازناً لأنفسنا على حساب الآخريــن. وبالإضافة إلى ذلك، يؤدي التعصب إلى عــدم القدرة على الفهم من خلال خلق مصفاة تقــوم بالفلترة وحجب القدرة لدينا عن رؤيتنا للجوانــب المتعددة والقدرات لدى الآخريــن. ويظهر التعصب من خلال التعليقات الســلبية التي يطرحهــا بعض الناس عن الآخرين. التعصب العرقــي والتعصب كلاهما يؤثران على قدرتنا على فهم وتقدير الجهود والخبرات الإنسانية لدى الآخرين.

على القــادة أن يحاربوا التحيــزات لديهم، بالإضافة إلى التعامل مــع تحيزات التابعين. يمكن أن تكون التحيزات ضد القائد أو ثقافة القائد. وليس من المستغرب أن يواجه القائد تابعين ينتمون إلى ثقافات مختلفة، وكل مجموعة لديها تحيزاتها تجاه المجموعات الأخرى. يحتاج القائد الماهر إلى أن يجد الأســاليب المناســبة للتعامل مع التابعــين وفقاً للخلفيات الثقافية لهم.

أبعاد الثقافة:

حظيت الثقافة بالعديد من الدراسات في حقول معرفية مختلفة. وخلال الثلاثين عاماً الماضية ركزت العديد من الدراسات بشكل خاص على طرق وأساليب تصنيف الأبعاد المختلفة للثقافة. ويعد تحديد الأبعاد الأساسية أو الخصائص لثقافة مختلفة الخطوة الأولى لفهم العلاقة بين أبعادها. وهناك دراسات مشهورة تصدت للإجابة على السؤال عن كيفية توصيف الثقافة.

وعلى سبيل المثال، ذكر (1976) Hall أن أهم خصائص الثقافة هي درجة تركيزها على الفرد (ثقافات فردية) أم على المجموعة (ثقافات جماعية). وفي عام ١٩٩٤ قام Trompenaars باستقصاء أكثر من ١٥٠٠٠ شخص في (٤٧) دولة خلص إلى أن الثقافة التنظيمية يمكن تصنيفها إلى بعدين: (١) المشاركة مقابل المركزية و (٢) الجانب الإنساني مقابل المهام. ويقصد بالبعد الأول درجة تركيز الثقافة على مركزية السلطة إزاء المشاركة في السلطة، أما البعد الثاني فيشير إلى درجة تركيز الثقافة على الجانب الإنساني إزاء أداء المهام.

ويعد البحث الذي قام به (1980- 2001) Hofsted أكثر الأعمال التي حظيت باهتمام الباحثين فيما يتعلق بأبعاد الثقافة وبناءً على تحليل بيانات تم جمعها من أكثر من (١٠٠,٠٠٠) شخص في أكثر من (٥٠) بلداً، فقد تم تحديد خمسة أبعاد أساسية تختلف وفقاً لها الثقافات: (١) مسافة السلطة و (٢) تجنب حالة عدم التأكد و (٣) الفردية - الجماعية و (٤) الأنوثة - الذكورية و (٥) الاتجاه طويل الأجل _ قصير الأجل. ويعد هذا العمل الأساس لمعظم البحوث التي أجريت حول ثقافات العالم.

وفي مجال الثقافة والقيادة، تعد الدراسات التي أجريت من قبل Housp, Hanger, Javidan, Dorfman, and Gupta (2004) أكبر الأعمال العلمية التي قدمت نتائج في هذا المجال حتى الآن، حيث تم نشرها في (٨٠٠) صفحة بعنوان «الثقافة والقيادة والمنظمات»، وشملت دراسة غلوب (٦٦) بلداً. وقد أطلق على هذ الدراسات «برنامج بحوث غلوب في القيادة وفاعلية السلوك التنظيمي». وأظهرت هذه الدراسات العديد من النتائج عن العلاقة بين القيادة والثقافة.

وقــد بدأ برنامج بحوث غلوب بجهود روبرت هاوس عام ١٩٩١ وهو مســتمر إلى الآن، ويضــم أكثر من (١٦٠) باحثاً. ويعد الهدف الأســاسي للمشروع رفع درجة فهمنا للثقافات المختلفة وتأثيراتها على فاعلية القيادة. وقد اســتخدم غلوب المنهج الكمي لدراسة إجابات (١٧٠٠٠) مديــر في أكــثر من (٩٥٠) منظمــة، يمثلون (٦٢) ثقافة في العــالم. وقد تم جمع البيانات بأساليب مختلفة تشتمل على الاستبانات والمقابلات والشخصية ومجموعات تركيز ودراسة المحتوى لوسائل الاعلام المطبوعة. وسوف يتم عرض نتائج دراسة غلوب بشيء من التفصيل في هذا الفصل.

وكجزء من الدراســة للثقافة والقيادة فقد قام باحثو غلــوب بتحديد أبعاد خاصة بهم للثقافــة. وبناءً على بحثهم ونتائج البحوث للآخرين حددوا تســعة أبعاد للثقافة: تجنب حالة عدم التأكد، مســافة الســلطة، العمل الجماعي المؤسســاتي، العمــل الجماعي داخل الجماعة، المســاواة بين الجنســين، والحســم، والتوجه المســتقبلي، والتوجه للأداء، والتوجه الإنساني. وسوف يتم وصف كل واحد من هذه الأبعاد فيما يلي:

تجنب حالة عدم التأكد:

يشير هذا البعد إلى درجة اعتماد المجتمع أو المنظمة أو الجماعة على أعراف اجتماعية ثابتــة وطقــوس وإجراءات لتلافي حالة عدم التأكد. تجنب عــدم التأكد يركز على الطريقة التــي تســتخدمها الثقافة فيما يتعلــق بالقواعد والتنظيمات والقوانين لجعل الأشــياء أكثر قابلية للتنبؤ فيها وأقل غموضاً.

مسافة السلطة:

يشير هذا البعد إلى توقعات وقبول أعضاء المجموعة، فيما يتعلق بالمشاركة في السلطة، بدرجة غير متساوية. مسافة السلطة تعنى التقسيمات الثقافية، والتي تخلق مستويات بين الناس بناءً على القوة والسلطة والمكانة والثروة والتملك بشكل عام.

العمل الجماعي المؤسساتي:

يصف هذا البعد الدرجة التي تشجع فيها المنظمة أو المجتمع العمل الجماعي المؤسساتي أو الاجتماعــي. ويركز هذا البعــد على درجة قبول الثقافات إلى المصلحة المجتمعية العامة أم إلى تحقيق أهداف فردية.

العمل الجماعي داخل الجماعة:

يركز هذا البعد على درجة اعتزاز وولاء الأشــخاص لمنظماتهــم أو أسرهم وتفانيهم من أجلها.

المساواة بين الجنسين:

يعنــى هذا البعد بدرجة مســاواة المنظمة أو المجتمع بين الجنســين وتقليل الفروقات بينهما. ويركز بعد المســاواة بين الجنســين على الدرجة التي يلعبها الجنس (ذكر، أنثى) في تحديد الأدوار التي يلعبها الأشخاص سواءً كان ذلك في المنزل أو المنظمة أو في المجتمع.

الحسم:

يعني هذا البعد درجة الحسم والإصرار والمواجهة والمشاكسة من قبل الناس في علاقاتهم في ثقافة معينة. ويركز الحسم على درجة تشجيع الثقافة أو المجتمع للناس بحيث يكونون حاســمين وأشــداء وأكثر إصراراً مقابــل أن يكونوا لينــين ومترددين وخانعــين في علاقاتهم الاجتماعية.

التوجه المستقبلي:

يركــز هــذا البعد على درجة تركيز الناس على المســتقبل من خلال ســلوكيات وأفعال، مثل التخطيط والاســتثمار لأجل المســتقبل. يعني التوجه المســتقبلي درجة اهتمام الناس واستعدادهم، في ثقافة معينة، للمستقبل مقارنة بالاستمتاع بالحاضر والتعامل بعفوية.

التوجه والأداء:

يركــز هذا البعد عــلى الدرجة التي تشــجع وتكافئ بهــا المنظمــة أو المجتمع أعضاء المجموعات على تحســن أدائهم وتميزهم. التوجه للأداء يعني إلى أي درجة تشجع الثقافة في المجتمع الناس وتكافئهم على تحديد الأهداف وتحقيقها.

التوجه الإنساني:

يركز هذا البعد على درجة تشـجيع الثقافة عــلى العدالة، والإيثار، والاهتمام بالآخرين، واللطف. التوجه الإنساني يعني إلى أي درجة يؤكد المجتمع أو المنظمة على الحساسية تجاه الآخرين من خلال الدعم والمساندة لهم.

وقد اســتخدم باحثو غلوب هذه الأبعاد التسعة للثقافة لتحليل خصائص (٦٢) مجتمعاً شــملتهم الدراســة. هذه الأبعاد للثقافة تشــكل الأســاس لدراســة الاختلافات بين الدول (المجتمعات) فيما يتعلق بالقيادة.

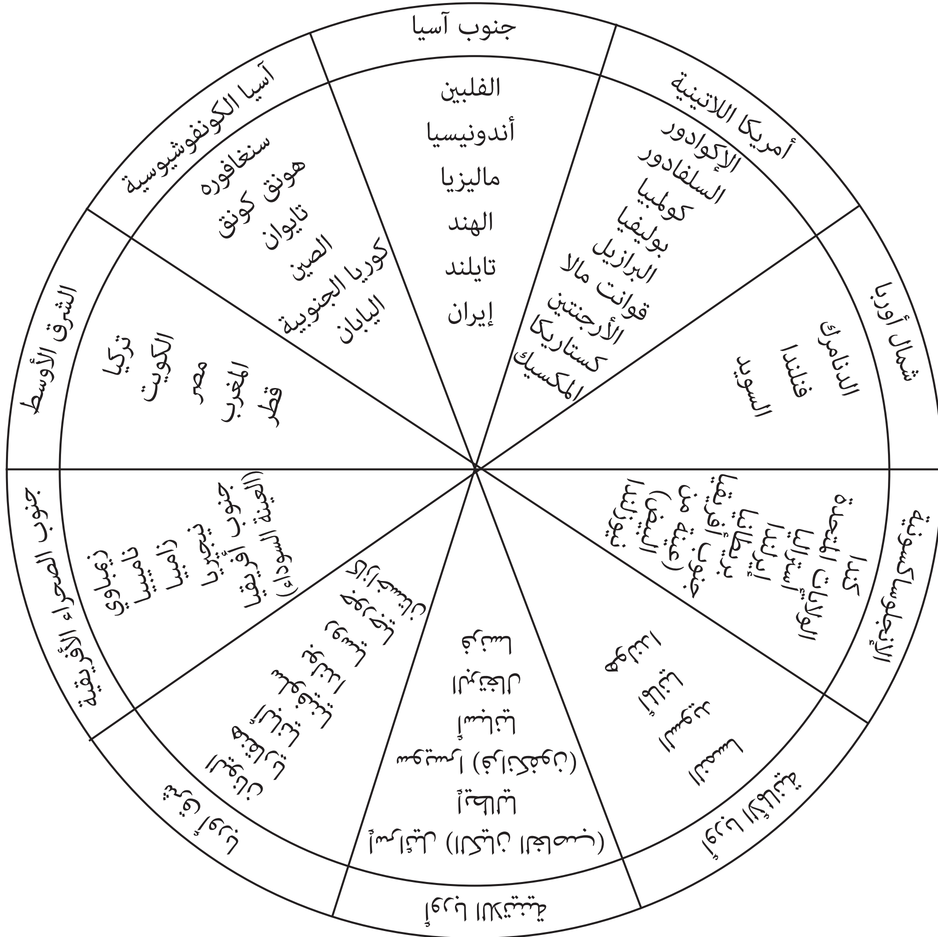
تصنيف الثقافات في العالم:

صنــف الباحثون في غلــوب البيانات التي حصلوا عليها مــن (٦٢) دولة إلى مجموعات إقليميــة. وقد ســاهم هذا التصنيف في إيجاد أســلوب لتحليل التشــابه والاختلافات بين المجموعات الثقافية، بالإضافة إلى إصدار تعميمات منطقية عن الثقافة والقيادة.

ولتكوين التصنيفات الإقليمية للثقافة اســتخدم باحثو غلوب المعايير التي اســتخدمتها الأبحــاث الســابقة (مثــلاً: Ronen & Shenkar, 1985) مثــل: اللغة المشــتركة، والموقع الجغرافي، والإقليم، والخلفية التاريخية. وبناءً على هذه المعايير تم تصنيف الدول إلى عشرة مجموعات متميزة: جنوب آســيا، وآسيا الكونفوشيوســية، والشرق الأوسط، وشرق أوروبا، وجنوب الصحراء الأفريقية، وأوروبا اللاتينية، وأوروبا الألمانية، والأنجلوساكســونية، وشمال أوروبا، وأمريكا اللاتينية (شــكل ١٥-١). وقد تم استخدام هذا التصنيف للثقافات العالمية الإقليمية العشرة في جميع دراسات غلوب. وقد قام الباحثون بالتأكد من صحة التصنيفات من خلال إجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة.

شكل (١٥-١)

توزيع الدول إلى مجموعات وفقاً لدراسة غلوب



SOURCE: Adapted from House, R.S. Hangs, P.S. Javidan H. Dorfman, P.W. & Gupta, V. «Culture, Leadership and Organization: The GLOBE study of 62 societies», Copyright © 2004, Sage Publications, Inc. Reprinted With Permission.

خصائص الثقافات:

ولتحديـد خصائص الثقافات الإقليميـة قام باحثو غلوب بتحليـل البيانات لكل إقليم باستخدام أبعاد الثقافة التي تم الإشارة إليها سابقاً. جدول (١٥-١) يعرض تصنيف الثقافات الإقليمية وفقاً لدرجاتهم على كل بعد من الأبعاد. وقد تم وضع أبعاد الثقافة التسـعة في العمود الأيمن للجدول ووضـع الدرجات العليا والدنيا للمجموعات الإقليمية في العمودين اللذين يليانهما. هذه هي المجموعات الإقليمية التي حصلت على درجات عالية ومنخفضة في كل بعد من الأبعاد التسـعة. ومن خلال هذه البيانات أمكن اسـتخلاص مجموعة من الخصائص لكل مجموعة إقليمية.

الإنجلوساكسونية:

تتألف المجموعة الإنجلوساكسـونية من الولايات المتحدة الأمريكية وأسـتراليا وإيرلندا وبريطانيا وجنوب أفريقيا (عينة البيض فقط) ونيوزلندا. هذه الدول أو السكان لديهم توجه عـالٍ في الأداء ومنخفض في العمل الجماعي في المجموعات. ويعني ذلك أن شـعوب هذه الدول لديها قدرة تنافسـية عالية وتركيز على الأداء، لكنها أقل التصاقاً بالأسرة والمجموعات الاجتماعية الأخرى مقارنة مع الدول الأخرى.

آسيا الكونفوشيوسية:

تشـتمل هذه المجموعة على سـنغافوره وهونج كونج وتايوان والصين وكوريا الجنوبية واليابان. وتتصف هذه الدول بأن لديها اتجاهاً عالياً في الأداء والعمل الجماعي، وتركز على النتائج. والناس في هذه الدول يخلصون لعوائلهم ويكرسون أنفسهم لها.

شرق أوروبا:

تشـتمل مجموعة شرق أوروبا على اليونان وهنغاريا وألبانيا وسلوفينيا وبولندا وروسيا وجورجيا وكازاخستان. وقد حصلت هذه الدول على درجات عالية في بعد الحسم، والعمل الجماعي داخل المجموعة، والمسـاواة بين الجنسـين. وحصلت عـلى درجات منخفضة في

الأداء، والتركيز على المستقبل، وتجنب حالة عدم التأكد. ويميل الناس في هذه الدول إلى النزوع للقوة، ودعم العاملين معهم، ويعاملون الرجال والنساء بدرجة متساوية. وهم أيضاً يميلون إلى عدم الاهتمام بالإنجاز والتركيز على الخطط الإستراتيجية، ويركزون على القوانين والضوابط كوسيلة للمحافظة على النظام.

أوروبا الألمانية:

تتكون مجموعة أوروبا الألمانية من النمسا، وألمانيا، وهولندا، والسويد. وحققت درجة عالية في الأداء، والحسم، والتركيز على المستقبل، وتجنب حالات عدم التأكد. وفي المقابل، لدى هذه الدول درجات منخفضة في الجانب الإنساني، والعمل الجماعي المؤسساتي، وعمل المجموعات. تركز هذه الدول على المنافسة، والجدية، والنتائج، وأقل تركيزاً على الجانب الإنساني. تعنى هذه الدول كذلك بالتخطيط، والاستثمار في المستقبل، وتوظف القوانين والضوابط للتحكم بالبيئة. وتميل هذه الدول إلى الفردية، وعدم الأخذ بالعمل الجماعي، ولا يتم الاهتمام بالجماعات الاجتماعية.

أمريكا اللاتينية:

تتكون مجموعة أمريكا اللاتينية من الأكوادور، والسلفادور، وكولومبيا، وبوليفيا، والبرازيل، وقواتي مالا، والأرجنتين، وكوستاريكا، وفنزويلا، والمكسيك. حصل سكان هذه الدول على درجات عالية في العمل الجماعي، ودرجات منخفضة في التركيز على الأداء، والاهتمام بالمستقبل، والعمل الجماعي المؤسساتي، وتجنب حالات عدم التأكد. ويميل الناس في هذه الدول إلى الاهتمام بالأسرة، والجماعات المماثلة، ولديهم اهتمام أقل بالجماعات الاجتماعية والمؤسساتية بشكل عام.

أوروبا اللاتينية:

تتكون أوروبا اللاتينية من إسرائيل، وإيطاليا، وسويسرا (الفرانكفونية)، وإسبانيا، والبرتغال، وفرنسا.

حصلت هذه الدول على درجات متوسـطة في معظم أبعاد الثقافة، ودرجات منخفضة في البعد الإنسـاني، والعمل الجماعي المؤسساتي. وتحبذ هذه الدول الاستقلال الذاتي للفرد وتعطي قيمة منخفضة للعمل الجماعي. ويشـجع الأفراد في هذه الدول للاعتناء بأنفسهم والتركيز على أهدافهم الفردية وليس على اهداف المجتمع.

الشرق الأوسط:

تتكـون مجموعة الشرق الأوسـط من قطر والمغـرب، ومصر، والكويـت، وتركيا. وقد حصلت هذه الدول عـلى درجات عالية في العمل الجماعي ودرجات منخفضة في الاهتمام بالمستقبل والمسـاواة بني الجنسين وتجنب حالات عدم التأكد. ويعتز الناس كثيراً في هذه البلاد بأسرهم ومنظماتهم، ومخلصون لجماعاتهم، ويعاملون الأشخاص من الجنس المختلف بطرق خاصة ومختلفة. تحظى النسـاء بمكانة أقل من الرجال، والقليل من النساء يشغلن وظائف قيادية. عدم الانضباط والثبات على مبدأ شائع بين الناس في الشرق الأوسط. الناس لا يعطون أهمية للسياسـات والإجراءات، ويركزون عـلى القضايا مقابل محاولة التحكم في المستقبل.

شمال أوروبا:

تشـتمل مجموعة شـمال أوروبا على الدانمرك، وفنلندا، والسـويد، حيث تشـترك هذه الدول بخصائص فريدة. وقد حصلت هذه الدول على درجة عالية في التوجه نحو المستقبل، والمسـاواة بين الجنسين، والعمل المؤسـسي الجماعي، وتحاشي حالة عدم التأكد. وحصلت على درجة منخفضة في الإصرار، والعمل الجماعي في مجموعات، ومسـافة السلطة. ويضع سـكان شـمال أوروبا أهمية كبيرة وأولوية للنجاح على المدى الطويل، وتحظى النساء على درجة عالية من المسـاواة. كما أنهم يشـعرون بالانتماء للمجتمع الكبير أكثر من شعورهم بالانتماء إلى الجماعات العائلية، ويتم الالتزام بالقواعد والإجراءات والانضباط بشـكل عام. ويقللون من درجة الإصرار على الرأي مقابل التواضع واللطافة، ويتم تقاسـم النفوذ بدرجة متسـاوية بين الناس وفي جميع المسـتويات الاجتماعية. ويعطي سكان شمال أوروبا قيمة عالية للتعاون والهوية الاجتماعية.

جنوب آسيا:

تشــكل الفلبين، وإندونيســيا، وماليزيا، والهند، وتايلند، وإيران، مجموعة جنوب آسيا. وقد حصلت هذه الدول على درجات عالية في التوجه الإنســاني والعمل الجماعي. ويمكن وصف هذه المجموعة بأن لديها انتماء قوي للأسرة واهتمام راسخ بمجتمعاتها.

جنوب الصحراء الأفريقية:

تضم مجموعة جنوب الصحراء الأفريقية كلاً من: زيمبابوي، وناميبيا، وزامبيا، ونيجيريا، وجنوب أفريقيا. ولدى شــعوب هــذه الدول اتجاه مرتفع في البعد الإنســاني، حيث يهتم الناس كثيراً بالآخرين ويقدمون الأسرة والأصدقاء على أنفسهم.

السلوك القيادي والمجموعات الثقافية:

كان الهــدف النهائي لمشروع غلوب هو تحديد نظــرة الناس للقيادة من منظور ثقافات متعــددة. إضافة إلى ذلك يرغــب الباحثون في تحديد الطرق التــي تلتقي فيها الخصائص الثقافية مع الســلوك القيادي المحبذ لدى تلك الثقافة. وباختصار، كانوا يرغبون في تحديد العلاقة بين الثقافات المختلفة والأنماط القيادية المختلفة.

المفهوم النظري للقيادة الذي اســتخدم من قبل الباحثين في غلوب مســتمد جزئياً من أعــمال Loard و Maher (1991) في نظريــة القيادة الضمنية. وبنــاءً على نظرية القيادة الضمنية فإن الأفــراد لديهم معتقدات وقناعات بالخصائص والصفات التي تميز القادة عن غــير القادة والقادة الفاعلــين والقادة غير الفاعلين. ومن خلال منظــور هذه النظرية فإن القيادة هي مــا يعتقده النــاس (Dorfman, Hanges, & Brodbeck, 2004). والقيادة وفقاً لهذا المنظور هي ما يراه الناس من سلوكيات قيادية.

ولوصف كيف تنظر الثقافات المختلفة إلى السلوكيات القيادية، قام باحثو غلوب بتحديد ســتة ســلوكيات قيادية عالمية، هــي: الكارزماتية/القيمية، والفريق، والقيادة المشــاركة، والقيادة الإنسانية، والقيادة المستقلة، وقيادة الوقاية الذاتية (House & Javidan, 2004). وقد تم تعريف هذه السلوكيات القيادية العالمية في الدراسات على النحو التالي:

القيــادة الكارزماتية/القيمية. تمثل هذه القيــادة القدرة على الإلهام والإثارة والتحفيز، وتوقــع أداء مرتفع من الآخرين، بناءً على قيم قوية. وتشــتمل هــذه القيادة على الرؤية، والإلهام، والتضحية، والثقة، والحسم، والتركيز على الأداء.

قيادة الفريق. تركز هذه القيادة على بناء الفريق والأهداف المشتركة لأعضائه، وتتصف هذه القيادة بأنها تعاونية، وتكاملية، ودبلوماسية، وغير مؤذية، وذات كفاءة إدارية.

القيــادة المشــاركة. تعكس القيادة المشــاركة درجــة إشراك القائــد للآخرين في اتخاذ القرارات وتنفيذها. ويتصف القائد بأنه مشارك وغير متسلط.

القيادة الإنسانية. تركز القيادة الإنسانية على المساندة والاحترام والشفقة والسخاء.

القيادة المستقلة. تتصف هذه القيادة بأنها مستقلة وفردية ومتفردة.

قيادة الوقاية الذاتية. تشتمل هذه القيادة على سلوكيات تركز على أمن وحماية القائد والمجموعة. وتتصف بصفات منها التركيز على الذات والمكانة واســتثارة الصراع وإنقاذ ماء الوجه والتركيز على الإجراءات.

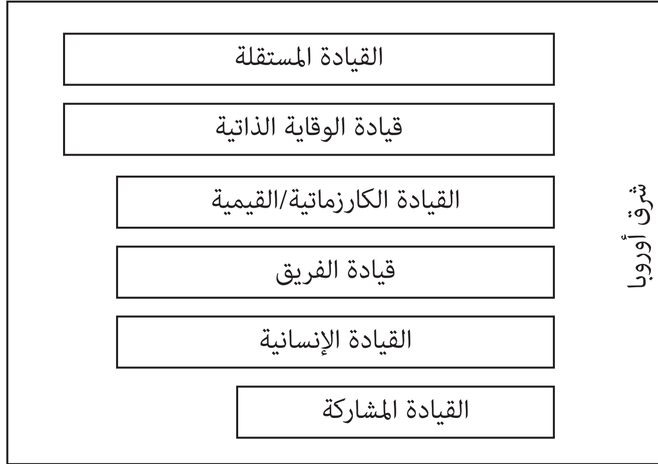
هــذه الســلوكيات القيادية الســتة العالميــة تم اســتخلاصها من بحوث غلــوب، وتم اســتخدامها لتقييم الطرق التي تنظر من خلالها مختلف الثقافات للقيادة، والتحليل الذي قــام بــه الباحثون تمكنوا به من أن يحددوا الســلوكيات القيادية لــكل مجموعة. وتصف كل مجموعة من الســلوكيات الأهمية النسبية والرغبة لدى كل ثقافة فيما يتعلق بالأنماط القيادية السابقة وفيما يلي السلوكيات القيادية لكل من المجموعات الثقافية العشرة.

السلوكيات القيادية في شرق أوروبا:

القائد المثالي في دول شرق أوروبا هو الشــخص الذي يكون مســتقلاً؛ وفي الوقت نفسه لديه الرغبة القوية في المحافظة على دوره كقائد (شــكل ١٥-٢). وبالإضافة إلى ذلك، يكون لدى القائد قدرات كارزماتية معتدلة، ويميل إلى العمل الجماعي، وإنســاني التوجه، لكنه لا يرغب إلى حد كبير في مشــاركة الآخرين عمليات اتخــاذ القرارات. وباختصار، تصف هذه الثقافة القائد بأنه مستقل إلى حد كبير، ويتخذ قراراته باستقلالية، وإلى حدٍ ما ملهم، ويميل إلى العمل الجماعي، ويهتم بالجوانب الإنسانية.

شكل (١٥-٢)

السلوكيات القيادية والقيادة المرغوبة في شرق أوروبا



SOURCE: Adapted from House et al. (2004).

السلوكيات القيادية في أمريكا اللاتينية:

تختلف بلدان أمريكا اللاتينية عن بلدان أوروبا الشرقية حيث تعطي أهمية كبيرة للقيادة الكارزماتية/القيمية وقيادة الفريق وقيادة الوقاية الذاتية، وتأتي القيادة المستقلة في آخر القائمة من حيث الأهمية (شكل ١٥-٣). وبالإضافة إلى ذلك تعطي بلدان أمريكا اللاتينية أهمية للقيادة المشاركة والإنسانية. القيادة المرغوبة لدى الدول اللاتينية هي التي تمتلك الصفات الكارزماتية والقيم وإلى حد ما متعاونة وخدومة وملهمة. وغالباً ما يكون القادة مهتمين بالناس ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.

شكل (١٥-٣)

السلوكيات القيادية والقيادة المرغوبة في أمريكا اللاتينية



SOURCE: Adapted from House et al. (2004).

السلوكيات القيادية في أوروبا اللاتينية:

تعطـي بلدان أوروبا اللاتينية قيمة للقيادة الكارزماتية القيمية وقيادة الفريق والقيادة المشـاركة وقيادة الوقاية الذاتية (شكل ١٥-٤). القيادة المسـتقلة والقيادة التي تركز على الجانب الإنسـاني يعطيان أهمية ضعيفة. وباختصار، السـلوكيات القيادية في دول أوروبا اللاتينية ترتكز على الإلهام والمشاركة والذات، ولكنها ليست رحيمة.

شكل (١٥-٤)

السلوكيات القيادية والقيادة المرغوبة في أوروبا اللاتينية



SOURCE: Adapted from House et al. (2004).

السلوكيات القيادية في آسيا الكونفوشيوسية:

تركز السـلوكيات القيادية في دول آسـيا الكونفوشيوسـية على الوقايـة الذاتية وقيادة الفريق والجانب الإنسـاني (شـكل ١٥-٥). وبالرغم من أن هذه القيادة مسـتقلة وملهمة إلى حد ما، إلا أن هذا النمط القيادي لا يدعو الآخرين للمشـاركة في وضع الأهداف واتخاذ القـرارات. وباختصار، تحبذ القيادة في آسـيا الكونفوشيوسـية القائد الـذي يعمل ويهتم بالآخرين، لكنه يوظف المكانة والوظيفة لاتخاذ قرارات باستقلالية وبدون مشاركة الآخرين.

شكل (١٥-٥)

السلوكيات القيادية والقيادة المرغوبة في آسيا الكونفوشيوسية



SOURCE: Adapted from House et al. (2004).

السلوكيات القيادية في شمال أوروبا:

القيادية المثالية في دول شـمال أوروبا هي التي لديها رؤية مسـتقبلية قوية ومشاركة، وإلى حد ما، مسـتقلة ودبلوماسية (شـكل ١٥-٦). بالنسـبة لهذه الدول الأهمية ضعيفة للقيادة الإنسـانية وقيادة الوقاية الذاتية. وتفضل هذه الدول القائد الإلهامي الذي يشارك الآخريـن في اتخـاذ القرارات، ولا يتوقعون أن يكون القائد لطيفـاً أو أن يهتم بالمكانة التي شغلها.

شكل (١٥-٦)

السلوكيات القيادية والقيادة المرغوبة في شمال أوروبا



SOURCE: Adapted from House et al. (2004).

السلوكيات القيادية الإنجلوساكسونية:

تركز السلوكيات القيادية في الدول الإنجلوساكسونية على الخصائص الكارزماتية والقيم والمشاركة (شكل ١٥-٧). وبمعنى آخر، ترغب هذه الدول في أن يكون القائد ذا رؤية ومتحفزاً وليس استبدادياً، ويفهم ظروف الآخرين. إضافة إلى ذلك، يرغبون بأن يعمل القائد بالأسلوب الجماعي وأن يكون مستقلاً في قراراته. وأقل صفة يحبذونها هي الوقاية الذاتية، ويرون أن القائد يكون غير فاعل إذا كان يعطي المكانة الاجتماعية وحفظ ماء الوجه أهمية.

شكل (١٥-٧)

السلوكيات القيادية والقيادة المرغوبة لدى الدول الإنجلوساكسونية



SOURCE: Adapted from House et al. (2004).

السلوكيات القيادية في دول جنوب الصحراء الأفريقية:

القائــد المثالي في دول جنــوب الصحراء الأفريقية هو الذي يتصــف بالتواضع، واللطف والحساســية بالنسبة للآخرين (شكل ١٥-٨). إضافة إلى ذلك يعتقدون أن القائد ينبغي أن يكــون لديه صفات كارزماتية، ويعمل مع الآخرين، ومشــاركاً، ويعمل على الوقاية الذاتية. وينظر إلى القائد الذي يعمل بشــكل مســتقل أو بمفرده بأنه غير فاعل. وبشــكل مختصر، ينظر إلى القائد الفاعل بأنه الشخص الذي يهتم بالآخرين. ويحبذ خصائص، مثل: التحفيز، والإلهام، وقليل من المركزية الذاتية. وينظر إلى القادة الذين يعملون باستقلالية بأنهم غير فاعلين في هذه الدول.

شكل (١٥-٨)

السلوكيات القيادية والقيادة المرغوبة في دول جنوب الصحراء الأفريقية



SOURCE: Adapted from House et al. (2004).

السلوكيات القيادية في دول جنوب آسيا:

السلوكيات القيادية في دول جنوب آسيا تشبه السلوكيات القيادية في الدول الكونفوشيوسية، كلاهما يعطي أهمية للحماية الذاتية والقيادة الكارزماتية والإنسانية والعمل الجماعي. وكلاهما ينظر إلى القيادة المشاركة بأنها غير فاعلة (شكل ١٥-٩). وتنظر هذه الدول إلى القائد الفاعل بأنه ينبغي أن يكون متعاوناً، وملهماً، ويعتني باحتياجات الناس، ويهتم بحماية المكانة الاجتماعية، وحماية ماء الوجه. كما يرون أن القائد المتسلط أكثر فاعلية من القائد الذي يدعو الآخرين للمشاركة في اتخاذ القرارات.

شكل (١٥-٩)

السلوكيات القيادية والقيادة المرغوبة في دول جنوب آسيا



SOURCE: Adapted from House et al. (2004).

السلوكيات القيادية في دول أوروبا الألمانية:

القائد المثالي في دول أوروبا الألمانية هو القائد المشارك وفي الوقت نفسه إلهامي ومستقل (شكل ١٥-١٠). وتنظر هذه الدول إلى القائد على أنه فريد وشخص يتمتع برؤية مستقبلية ولديه صفات كارزماتية مبنية على قيم، وإنساني ويعمل من خلال فرص العمل، لكنه لا يهتم بالمكانة الاجتماعية والحفاظ على ماء الوجه. وباختصار، ترى شعوب هذه الدول أن القائد الفاعل هو المشارك الكارزماتي المستقل ولا يميل إلى التركيز على الذات.

شكل (١٥-١٠)

السلوكيات القيادية والقيادة المرغوبة في أوروبا الألمانية



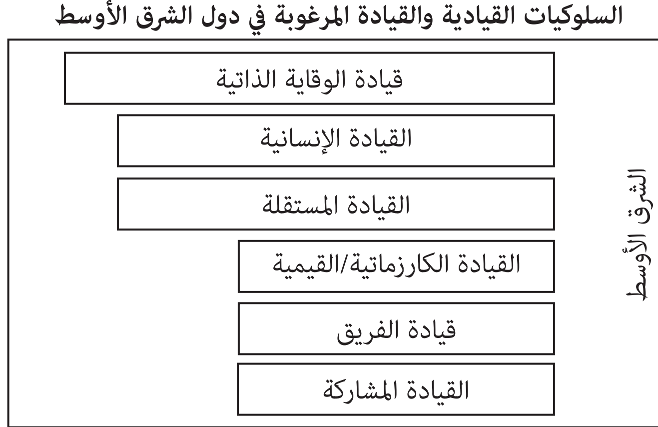
SOURCE: Adapted from House et al. (2004).

السلوكيات القيادية في دول الشرق الأوسط:

تختلف السلوكيات القيادية بشكل جوهري في دول الشرق الأوسط بالمقارنة مع السلوكيات القيادية في الدول الأخرى (شكل ١٥-١١). تعطي دول الشرق الأوسط للصفات الشخصية، مثل: حفظ ماء الوجه، والمكانة الاجتماعية، أهمية خاصة للقيادة الفاعلة. كما أن هذه الدول تعطي أهمية للاستقلالية والبعد الأسري. وينظر إلى الصفات الكارزماتية، وعمل الفرق، والمشاركة في اتخاذ القرارات، على أنها ذات أهمية قليلة في فاعلية القائد. وباختصار، السلوكيات القيادية في دول الشرق الأوسط تتمثل في: المكانة، وحفظ ماء الوجه. وتقلل من أهمية البعد الكارزماتي وفرق العمل.

شكل (١٥-١١)

السلوكيات القيادية والقيادة المرغوبة في دول الشرق الأوسط



SOURCE: Adapted from House et al. (2004).

السمات القيادية العالمية المرغوبة وغير المرغوبة:

مــن أهم نتائج مشروع غلوب تحديد قائمة بالســمات القياديــة التي تم تأييدها عالمياً من قبل (١٧,٠٠٠) شــخص في ٦٢ دولة على أنها سمات إيجابية للقيادة الفاعلة. لقد حدد المشروع البحثي لغلوب ٢٢ ســمة قيادية عالمية تمثل الخصائــص القيادية المتميزة (جدول ١٥-٢).

وبناءً على قائمة الســمات التي تم تأييدها يمكن رســم صورة للقائــد الذي يراه معظم الناس اســتثنائياً. الصورة هذه تمثل القائد ذا الاســتقامة العالية ويتمتع بصفات كارزماتية قائمة على قيم، ولديه مهارات شخصية (Dorfman et al. 2004).

كــما حدد مشروع غلوب قائمة بالســمات القياديــة التي ينظر إليها عالميــاً أنها عوائق للقيــادة الفاعلة (جــدول ١٥-٢). وتمثل هذه الخصائص صورة للقائــد غير الفاعل، حيث يتصف بالخبث والأنانية والتركيز على الذات. لقد كان واضحاً أن الناس من جميع الثقافات يرون أن هذه الخصائص معوقة للقيادة الفاعلة.

جدول (١٥-١)

السمات القيادية العالمية المرغوبة

السمات القيادية الإيجابية		
الموثوقية	العدل	أمين
الرؤية	التخطيط الاستباقي	مشجع
الإيجابية	ديناميكي	يعتمد عليه
بناء الثقة	محفز	مفاوض فعال
الذكاء	حاسم	مدرك
حل المشكلات بأسلوب (فائز فائز)	مهارة الاتصال	يبني الفرق
مهارات إدارية	مهارة التنسيق	يدفع إلى الأمام
التركيز على التميز		

جدول (١٥-٢)

السمات القيادية العالمية غير المرغوبة

السمات القيادية السلبية		
انعزالي	غير متعاون	الخبث
سريع الغضب	غير صريح	الأنانية
شرس	دكتاتوري	

نقاط القوة:

عــلى الرغم من أن هذا الفصل عن الثقافة والقيادة ولا يتبنى نظرية قيادية واحدة، إلا أنه يقدم نتائج تتصف بعدد من نقاط القوة.

أولاً، يعد مجال الدراسة نقطة قوتها الرئيسة، حيث تم جمع البيانات من قبل ١٧٠ عالماً اجتماعياً يمثلون ٦٢ بلداً من جميع أنحاء العالم، وشارك في الدراسة ١٧٣٠٠ مدير يعملون في ٩٥١ منظمة. ولذلك يعد مشروع غلوب البحثي من المشاريع الكبيرة ولنتائجه أهمية كبيرة فيما يتعلق بنظرة الثقافات حول العالم للقيادة.

ثانيــاً: لنتائج المشروع البحثي لغلــوب أهمية، لأنها جاءت من بحث كمي تم تصميمه وتطويره بشــكل جيد. في أدبيات القيادة هناك العديد من الدراســات الكيفية التي ركزت بشــكل ضيق على نظر مجموعة من الناس لمفاهيم قيادية محدودة. وبالرغم من أن هذه الدراســات ساهمت في فهمنا للثقافة والقيادة، إلا أنها محدودة في إطارها وتعميماتها. أما مشروع غلوب فيتمتع بمصدر قوة؛ لأنه استخدم تصميماً بحثياً كمياً ومقياساً موحداً لقياس أبعــاد الثقافة والقيــادة في ٦٢ دولة. ولذلك تعد نتائج مشروع قلــوب قابلة للتعميم بين الثقافات وداخلها حول العالم.

ثالثاً: قدمت دراســة غلــوب تصنيفاً لأبعاد الثقافة يتصف بالشــمولية بالمقارنة مع ما يتم اســتخدامه في العادة. وبينما يميز هوف ســتيد ما بين الثقافات بناءً على خمسة أبعاد (مســافة القوة، تجنب عدم التأكد، الفردية، الجماعية، الذكورة/الأنوثة، التوجه قصير الأجل وطويل الأجل)، حددت دراســات غلوب تســعة أبعاد للثقافة (تجنب عدم التأكد، مسافة القوة، الجماعية المؤسســاتية، الجماعية داخل المجموعة، المســاواة بين الجنســين، الإصرار، التوجه نحو المستقبل، التوجه نحو الأداء، التوجه الإنساني). وبالرغم من أن سبعة من أبعاد الثقافة التي تم تحديدها من قبل غلوب موجودة في قائمة هوف ستيد، إلا أن غلوب وسع القائمة وقدم نظرة أكثر شمولية لأبعاد الثقافة.

رابعاً: قدمت دراســات غلوب معلومــات كاملة عن القيادة الجيدة والقيادة الســيئة المقبولــة عالميــاً. لقد كان من الواضــح أن معظم الناس في الثقافــات العالمية ينظرون إلى القيادة الجيدة على أنها ترتكز على الاســتقامة والصفات الكارزماتية والقدرات الشــخصية. وفي المقابل يرون أن القيادة الســيئة هي التي تركز على الذات وتكون دكتاتورية ومنغلقة. قائمة السمات الإيجابية والسلبية تقدم صورة لنظرة الناس حول العالم للقيادة.

أخيراً: ســاهمت دراســة الثقافة والقيادة في فهم الغموض الــذي يكتنف عملية القيادة وتأثــير الثقافة عليها. لقد أبرزت البيانات لدراســة غلوب الحاجة لكل منا أن يوســع نزعته الإثنيــة للنظر إلى القيادة فقط من خلال منظــاره، بحيث يكون منفتحاً على الطرق المختلفة التي ينظر من خلالها الناس إلى الثقافة في مختلف بقاع العالم. هناك العديد من الطرق للنظر إلى القيادة ووحدة الثقافة، دراسات القيادة تساعدنا لتوسيع وتطوير فهمنا للعملية القيادية.

نقاط الضعف

هناك عدة نقاط ضعف للدراسات المتعلقة بالقيادة والثقافة.

أولاً: بالرغم من أن بحث غلوب قدم نتائج عديدة عن النظرة إلى القيادة في ثقافات مختلفة، إلا أن البحث لم يقدم افتراضات ومقترحات واضحة يمكن أن تشكل نظرية عن علاقة الثقافة بالقيادة أو كيف تؤثر الثقافة على القيادة.

ثانياً: النظرة المحدودة (الضيقة) للباحثين فيما يتعلق بتعريف وتحديد بعض أبعاد الثقافة والسلوكيات القيادية. على سبيل المثال، ليس من السهل فهم المعنى المقصود «لمسافة القوة» ولا «قيادة الوقاية الذاتية». وبما أن معنى هذه المصطلحات غامض فإنه من الصعوبة تفسير وفهم النتائج عن القيادة والثقافة.

نقد آخر يتعلق بالطريقة التي حددت مفهوم القيادة في دراسات غلوب. في هذه الدراسة استخدم الباحثون مفهوم القيادة الذي تم تحديده من قبل لورد وماهر (١٩٩١) في عملهما المتعلق بنظرية القيادة الضمنية. هذا المدخل حد القيادة من منظور العمليات المعلوماتية مثل المعتقدات الضمنية والقناعات التي لدى الأفراد عن القادة. وبعبارة أخرى وفق هذه النظرية فإن القيادة عبارة عن عملية إدراك الآخرين لك كقائد. وهذا المفهوم للقيادة يعد محدوداً لأنه يركز على ما يدركه الناس على أنه قيادة، ويتجاهل أبحاثاً ضخمة تنظر للقيادة على أنها ما يفعله القائد (على سبيل المثال: القيادة التحويلية ونظرية مسار الهدف ومدخل المهارات). البحوث في كيف ينظر الناس في مختلف الثقافات إلى القيادة مهمة، ولكن هناك حاجة لبحوث مستقبلية عن كيفية عمل القيادة في الثقافات المختلفة.

نقد آخر يتعلق بطريقة قياس الباحثين في مشروع غلوب للقيادة. لقد قاموا باختبار ستة سلوكيات قيادية عالمية (الكارزما/القيمية، قيادة الفريق، القيادة المشاركة، القيادة الإنسانية، القيادة المستقلة، وقيادة الوقاية الذاتية) بناءً على تحليل إجابات فجوتين لسمات قيادية أخرى يعتقد أن لها علاقة بالقيادة الجيدة. كل واحد من السمات القيادية العالمية الستة تم قياسها بمقاييس جزئية، وكل واحد من المقاييس يمثل مدًى واسعاً من السلوكيات. ولذلك فإن أسلوب القياس هذا أضعف من دقة ومصداقية مقاييس القيادة.

أخيراً: تطرح دراسات غلوب قائمة مثيرة بالسمات القيادية المرغوبة وقائمة بالسمات القيادية غير المرغوبة، وهي شبيهة للسمات التي تمت مناقشتها في الفصل الثاني. ومن المعلوم أنه من الصعوبة تحييد السمات القيادية العالمية بمعزل عن البيئة المحيطة التي تمارس فيها القيادة، لقد حاولت دراسات غلوب عزل قائمة من السمات التي تعد خصائص للقيادة الفعالة بدون الأخذ بعين الاعتبار للتأثير المؤسساتي.

التطبيق:

البرامج التدريبية في مجال الثقافة والتنوع شائعة منذ سنوات عديدة. وعلى سبيل المثال، في حقل التدريب والتطوير هناك العديد من البرامج في موضوع الثقافة تركز على الاختلافات الثقافية. وفي صلب البرامج يدرس الناس خصائص كل ثقافة من الثقافات وكيف يمكن أن تكون حساساً تجاه الناس في بلدان وثقافات مختلفة.

النتائج التي تم استخلاصها من هذا الفصل لها علاقة بالتدريب على القيادة. إن فهم القضايا حول الثقافة مفيد من عدة طرق (Bing, 2004).

أولاً، النتائج فيما يتعلق بالثقافة يمكن أن تساعد القادة في فهم التحيزات في ثقافاتهم. إن فهم وإدراك التحيزات الثقافية الذاتية هو أول خطوة نحو فهم وإدراك أن الناس الآخرين لديهم تحيزاتهم وتفضيلاتهم الثقافية.

ثانياً، تساعد نتائج هذا الفصل القادة على فهم ماذا يعني أن تكون قائداً جيداً، الثقافات المختلفة لديها أفكار مختلفة حول ما يريده أصحاب تلك الثقافات من قادتهم. هذه النتائج تساعد القادة على تكييف أساليبهم بحيث تكون أكثر فاعلية في بيئات ثقافية مختلفة.

ثالثاً، تساعد النتائج القادة العالميين على الاتصال الفعال عبر الثقافات وخارج الحدود الجغرافية. ومن خلال فهم الاختلافات الثقافية يمكن أن يكون القادة أكثر تعاطفاً ودقة عند التواصل مع غيرهم.

المعلومات عن القيادة والثقافة تم توظيفها تطبيقياً بطرق مختلفة (Bing, 2004)، حيث تم استخدامها لتطوير مواقع خاصة بالحساسية الثقافية، وتصميم برامج جديدة

لتهيئة الموظفين، وبرامج لتحسين أداء الفرق العالمية، وبرامج لتسهيل وتطبيق الاندماجات العالمية. توضح هذه الأمثلة بجلاء المجالات التطبيقية الواسعة في جمال الثقافة والقيادة في بيئة العمل.

الحالات الدراسية:

هذا الجزء يقدم ثلاث حالات دراسية (حالة ١٥-١ و١٥-٢ و١٥-٣) تصف القيادة في معطيات ثقافية متنوعة. الحالة الأولى حول طالبة جامعية تحصل على تدريب في شركة يابانية للسيارات. الحالة الثانية تصف كيف يطور بنك صغير في الوسط الغربي برنامج تمويل إسلامي، الحالة الأخيرة تصف كيف قام عضوان في منظمة غير ربحية بتطوير حملة للتبرع لتحديث محطة إطفاء في حي إسباني. بعد كل حالة من الحالات تم طرح أسئلة للمساعدة على التفكير في الترابط بين قضايا ثقافية والقيادة.

حالة (١٥-١)

العمل ذو طبيعة التحدي

سميرة تاناكا قائدة للتنظيمات في الجامعة، وكطالبة تقود المشروعات وتأخذ الإنجاز بجدية عالية ومبادئ أخلاقية قوية حصلت على منحة تدريبية في شركة يابانية للسيارات. وخلال فترة التهيئة لمنحتها التدريبية عرفت أن اليابانيين تاريخياً لديهم تنوع محدود فيما يتعلق بالعرق والجنس. تواجد النساء في العمل باليابان ليس كما هو الحال في شمال أمريكا. ولذلك طورت الشركات اليابانية سياسة تنوع متميزة في العمل. وعلى سبيل المثال، اطلعت سميرة على دور الأعمال المملوكة من قبل الأقليات في التوريد للشركة. ويضمن ذلك أن الشركة تستثمر في الأنشطة التجارية المحلية التي تعمل بأسلوب اقتصادي تقليدي. الاستثمار في المجتمعات المحلية كان فعلياً نشاطاً ذو قيمة مهمة. ولذلك كانت شركة سميرة قد تبنت هذا الأسلوب البسيط.

شركة سميرة كانت فريدة من حيث كونها خليط من اليابانيين وشمال أمريكا. العاملون من شمال أمريكا يعملون ساعات أقل من اليابانيين، ومن المألوف أن يسمع الموظفون حديثاً باللغة اليابانية والإنجليزية. يوجد في الحقيقة بعض النزاع في الإدارة. المستشارون

اليابانيون يركزون على إيجاد اجتماع داخل جماعات العمل مما يجعل اتخاذ القرارات أكثر بطئاً. العاملون من شمال أمريكا ينخرطون في العمل على المشاريع بدون تخطيط كافي. التغذية الراجعة غير مباشرة من اليابانيين والعاملين من شمال أمريكا.

أكملت سميرة التدوير الوظيفي لدى الشركة مرتين بنجاح وقاربت على الانتهاء. غالباً ما يطلب منها مديرها أن تتابع بعض أعضاء الفرق لإنهاء المشاريع لديهم. ووفقاً لما تعلمته في دراستها فقد كانت سميرة تبادر مع أعضاء الفرق لإنهاء المشاريع لديهم. كانت سميرة تعتقد إنها تقوم بعمل جيد من خلال دعوة الآخرين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات. دائماً كانت تطرح آرائها فيما يتعلق بكيفية أداء العمل بشكل أفضل، وبعض الأحيان تبادر بنفسها بالقيام بتحسين بعض العمليات الإدارية. وبالرغم من أن سميرة هي القائدة البارزة التي تتحمل المسئوليات إلا أنها كانت دائماً لا تظهر طموحها. في المدرسة كانوا دائماً يتحدثون عنها بسلبية بأنها امرأة قائدة حازمة، وهي لا تريد أن ينظر إليها بهذه الطريقة في العمل.

زملاء سميرة في العمل نصحوها بأن تفكر في أن تعمل في جهة عمل قريبة من بلدتها حتى تكون قريبة من أسرتها ولكن لم يكن لديها الرغبة أن تأخذ بهذه النصيحة. سميرة تفكر أنه من الأفضل لها أن تعمل بالقرب من مدينة كبيرة أو أن تقوم بعمل يتطلب السفر. ولا تعتقد سميرة أنه من المناسب أن تناقش مع زملائها شئون أسرتها وعلاقة ذلك بطموحاتها الوظيفية.

في نهاية منحتها التدريبية تلقت سميرة تقييم أداء من مديرها. وقد أثني عليها مديرها فيما يتعلق بالتخطيط الجيد لإنهاء المهام وتمكنها من أداء مهامها وأنه يمكن الاعتماد عليها. وأضاف مديرها أنه ينظر إليها بشكل متزايد بالانشغال وأنها ليست قائدة فريق وغالباً ما تتحدث بطريقة منفرة لزملائها.

سميرة لا تنظر إلى نفسها مطلقاً بهذه الطريقة في العمل ولا تفهم لماذا لم يتم النظر إليها على أنها متبنية للقيم الرئيسية للشركة في أداء العمل. درجاتها المتميزة في الدراسة ودورها القيادي في الجامعة جعلاها تصل إلى هذا المكان لكن تقييم أدائها جعلها تفكر مرة أخرى في العمل في هذه الشركة بعد التخرج من الجامعة.

أسئلة:

١- ما أوجه التشابه والاختلاف في أسلوب عمل اليابانيين والأمريكيين الشماليين؟

٢- إلى أي مدى تعكس هذه الشركة خصائص دول آسيا الكونفوشيوسية؟

٣- لماذا لم يتم النظر إلى سميرة على أنها قائدة فرق العمل؟

٤- ماهي السمات القيادية الشائعة/العالمية التي لدى سميرة؟

٥- ما المقترحات التي يمكن أن تقدم لسميرة؟

حالة (١٥-٢)

نوع خاص من التمويل

البنك المركزي أحد البنوك الصغيرة في الوسط الغربي، يدير ثلاثة بلايين دولار أمريكي من الممتلكات، ويتنافس في استقطاب العملاء مع ١٦ مؤسسة مالية معظمها يملك مدخرات تفوق ممتلكاته. ولتقديم خدمة أفضل لعملائه واستقطاب المزيد منهم، قام البنك بإجراء مسح للتعرف على احتياجات العملاء المالية ممن يعيشون في المنطقة الموجود فيها.

وقد أظهر المسح معلومات ثقافية مثيرة. يعيش في المنطقة أقلية من المسلمين يمثلون حوالي ٨٪ من السكان، لكن السجلات لدى البنك أظهرت عدداً قليلاً منهم عملاء لدى البنك. وقد كانت النتائج محيرة للمسئولين في البنك أخذاً بالاعتبار عدد المسلمين الكبير في المنطقة. وقد كان السؤال الرئيسي لدى المسئولين في البنك: لماذا لا يوجد عملاء من المسلمين؟

وللإجابة على هذا السؤال قام البنك بدعوة مجموعة من المسلمين الذين يعيشون في المنطقة للتعرف على وجهة نظرهم فيما يتعلق بالتمويل الذي يقدمه البنك. وقد كشف الاجتماع لإدارة البنك عن جانب مهم لم يكن في حسبانهم يتمثل في أن نظرة المسلمين للعمليات البنكية مختلفة تماماً عن المعتقدات الغربية عن البنوك.

ومن خلال الحوار مع المجموعة المسلمين عرفت إدارة البنك أن المبادئ الإسلامية تؤثر بقوة على سلوك وتعامل المسلمين مع البنوك. مبادئ التمويل الإسلامية نص عليها القرآن قبل أكثر من ١٤ قرناً. وعلى سبيل المثال، هناك نص من القرآن يُحَرِم أخذ أو إعطاء الفائدة. وتنص هذه المبادئ على أن النقد يعد وسيطاً للتبادل فقط، ويجب أن لا يستخدم للحصول

على مزيد من المال. وجهة النظر الإسلامية هذه تقوم على أن البعد الإنساني في التجارة له أهمية أكبر من المال المســتخدم للتمويل. إضافة إلى ذلك، التمويل الإســلامي يجعل مقدم التمويل والمستفيد منه شركاء متساوين في عملية المخاطرة.

هذه الأفكار عن التمويل مختلفة عما يقوم به البنك. البنك ليس لديه معرفة عن نظرة المســلمين للتمويل. وبعد التعرف على رؤية مجموعة المســلمين الذيــن التقت بهم إدارة البنك، قررت إدارة البنك أن تطور برنامج للتمويل يتماشى مع مبادئ التمويل الإسلامية.

وحتى يجذب عملاء مسلمين، قام البنك بطرح نوعين من التمويل: «إيجارة» و «مرابحة». الإيجــارة خطة تمويل يقوم البنك بمقتضاها بشراء المنــزل وتأجيره للعميل الذي يقوم بدفع الإيجار بالإضافة إلى جزء من قيمة المنزل. المرابحة فهي أن يقوم البنك بشراء المنزل ويبيعه للعميل بمبلغ متفق عليه، ويقوم العميل بتسديد قيمة المنزل خلال ١٥ -٣٠ سنة.

تتفق المرابحة والإيجارة مع المبادئ الإسلامية التي تحرم على المسلم دفع أو أخذ الفائدة. في كلا البديلين اســتخدم المال لشراء شيء محســوس ولم يتم استخدام المال لمزيد من المال. وقد حصل البنك على موافقة نظامية (فتوى) من قبل مشايخ معتبرين في الولايات المتحدة الأمريكية والعالم الإسلامي على برامج التمويل المشار إليها.

وقــد أصبحت برامــج البنك للتمويل الإســلامي معروفة وناجحــة، إلا أنها لاقت بعض المقاومــة (الاعــتراض) حيث أبدى بعض النــاس رفضه التام لهذه البرامــج الموجهة للأقلية الإســلامية. آخرون كانوا ضد هذه البرامج التمويلية لأنها تخلط بين المعتقد والتمويل. ولم توقف هذه الاعتراضات البنك من الاســتمرار في برامج التمويل الإسلامية، بل أنه يفتخر أنه البنك الوحيد في المنطقة الذي يقدم خدماته لتلبية احتياجات الأقلية المسلمة.

أسئلة:

١- لماذا البنوك الأمريكية بطيئة في تقديم التمويل الإسلامي للمسلمين؟

٢- هل تعتقد أنه من العدل تقديم برامج تمويل خاصة لتلبية احتياجات أقلية من الأقليات؟

٣- هل كان للبعد العرقي دور في هذه الحالة؟

٤- هل أسلوب العمل الجماعي له علاقة ببرامج البنك للتمويل؟

٥- ما ردة الفعل للبنوك الأخرى في المنطقة حيال البنك المركزي؟

حالة (١٥-٣)

المركز الإسباني

مدينة رفر في الوسط الغربي وعدد سكانها ٢٠٠,٠٠٠ شخص وتنموا بسرعة وبمعدل ٥٪ سنوياً.

هناك تنوع في سكان المدينة، حيث تبلغ نسبة البيض ٦٥٪، والأمريكيين من أصول أفريقية ٢٠٪، وتبلغ نسبة الذين من أصول إسبانية ١٣٪، و ٢٪ من الأمريكيين الأصليين. وتعد شريحة ذوي الأصول الإسبانية من أسرع الشرائح نمواً حيث تبلغ ١٠٪ سنوياً.

ويمثل شريحة السكان ذوي الأصول الإسبانية مركز غير ربحي (المركز الإسباني) يقدم خدمات لهذه الشريحة، ومجمع مدينة رفر بوجه عام من خلال برامج متنوعة، ويديره مجلس إدارة ومدير. عضوان جديدان في مجلس الإدارة يقومان بعملية تغيير في المركز يشتمل على تحديث المبنى وإعادة توجيه برامج المركز الخدمية. العضوان الجديدان هما ميري وجوس، ولديهما خبرات في التطوير وإدارة الحكومة المحلية. يتكون مجلس الإدارة من (١٥) عضواً، (١٠) منهم يعدون أنفسهم من أصول إسبانية، و (٥) أعضاء ليسوا من أصول إسبانية.

يملك المركز مبنىً قديماً يحتاج إلى ترميم حتى يتوسع في تقديم خدماته لكي يستجيب لرغبة المجتمع المحلي. كان المبنى القديم مقراً لمحطة للإطفاء، واشتراه المركز من حكومة رفر بدولار واحد. وبالرغم من أن المبنى يحتاج إلى تأهيل كامل إلا أن موقعه مناسب جداً حيث يقع في وسط الشريحة الإسبانية.

تبنى مجلس الإدارة حملة تبرعات لترميم المبنى وجمع ١,٤ مليون دولار. قام كل من ميري وجوس بجهد إضافي لإنجاح حملة التبرعات، إضافة إلى عملهما الرسمي. خلال ستة أشهر، ومن خلال ما يتمتعان به من مهارات وخبرات، استطاعا جمع ١,٣ مليون دولار للمشروع وبقي فقط ١٠٠,٠٠٠ دولار لاكتمال المبلغ المطلوب لترميم المبنى. ولتحصيل

المبلـغ المتبقي اقترح ميري وجوس حملات تبرعات تركز عـلى التبرعات الصغيرة (١٠ دولار و٢٠ دولار و٣٠ دولار) من شريحة الأمريكيين الإسـبان. وقبل بداية حملة التبرعات واجه ميري وجوس مقاومة، وأدركا أن الحملة سوف تتعثر.

أبـدى عدد من أعضاء مجلس إدارة المركز تحفظـات خلال اجتماع المجلس على حملة التبرعات الأخيرة، حيث تسـاءل البعض عن الحكمة من اسـتهداف ذوي الأصول الإسبانية، آخرون أثاروا مقدار المبالغ المقترحة للتبرع من قبل كل فرد. تساءل أعضاء آخرون عن مبرر وضع معايير ومواصفات عالية لترميم المبنى وأن ذلك يمثل رؤية أشخاص معينين.

كما أبدى أعضاء مجلس الإدارة تحفظهم على التغيير الذي تقوده ميري وجوس للمركز، وعبروا عن إحباطهم حيال الأهداف الجديدة وأسـلوب العمل. لقد كان هناك شـعور بأن خدمـات المركز المطلوبة غير منطقية وتتعارض مع الأعراف الثقافية. في الماضي كان التغيير في المركز يسـير ببطء ويتم التركيز على هـدف واحد، هو: تقديم خدمات طارئة للمجتمع المحـلي. وعندمـا تم التغيـير في الماضي كان عبارة عـن مراحل، ولم يتأثـر الناس وتحدث مشـكلات. هناك شـعور بأن توجهات المركز تحت قيادة ميري وجوس لا تناسب المجتمع المحلي الذي يرغب المركز في خدمته، وأن رؤية المركز ليسـت مبنية على العمل المعتاد، أو قيم الناس المعتادة في المركز.

أسئلة:

١- كيف تصف نقاط القوة ونقاط الضعف في قيادة كل من ميري وجوس للمشروع؟

٢- هل ترى أن هناك مشكلة في طلب التبرعات من شريحة الأمريكيين الإسبان؟

٣- تركز السلوكيات القيادية في أمريكا اللاتينية على عمل الفرق، ولا تحبذ القيادة الفردية. هل يتفق النمط القيادي لميري وجوس مع الثقافة في أمريكا اللاتينية؟

٤- كيف يمكن أن يشرح بعد الثقافة الإسـبانية المقاومة التي شـعر فيها بعض الناس حيال مشروع ترميم المبنى؟

٥- لو كنت ميري أو جوس كيف تتعامل مع حماسك حيال مشروع ترميم المبنى؟

مقياس القيادة:

الثقافة والقيادة مفهومان مختلفان، ولذلك يقاس كل واحد منهما بمقياس مختلف. في الوقــت الراهن لا توجد مقاييس تقيس الثقافة والقيادة في وقت واحد، ولا مقاييس لثقافة القيادة. هناك مقاييس تقيس الثقافة والعديد من المقاييس التي تقيس القيادة.

قــد يكون أفضــل مقياس معروف للثقافة هو مقياس هوف ســتيد لقيــاس الثقافة في مكان العمل. هذا المقياس يقيس أربعة أبعاد لما يفضله الشــخص ثقافياً: الفردية ومسافة الســلطة والتأكد والإنجاز. ويستطيع كل واحد أن يتعرف على نفسه فيما يتعلق بكل بعد من الأبعاد الأربعة، ومقارنة نفسه مع آخرين من ثقافات أخرى.

المقيــاس الذي ســنعرضه لأبعاد الثقافة نســخة مختــصرة للمقياس الأصــلي الذي تم اســتخدامه من قبل فريق دراســات غلــوب. وقد تم تضمين المقياس لهــذا الفصل بهدف توضيحي فقط، ويجب ألا يســتخدم لأغراض بحثية. الدرجات التي ســتحصل عليها تمثلك كفــرد وليس كمجتمع أو منظمة. ويمكن للذين لديهم الرغبة في اســتخدام مقياس غلوب لأغراض بحثية الرجوع إلى المقياس الأصلي لدى (House et al. 2004).

تســاعدك أبعاد الثقافة في المقياس في التعــرف على إدراكك لخصائص مختلفة لثقافتك. هذا المقياس ليس لقياس الشخصية، ولكنه لقياس السلوك والإدراك للثقافة.

مقياس أبعاد الثقافة:

ضـع دائرة حول الرقم الذي تعتقـد أنه يمثلك لكل عبارة من العبـارات الثمان عشرة. ليـس هناك إجابة صحيحة وأخرى خاطئة، لذلك حدد انطباعك مباشرة. (العبارات في هذا المقياس تم أخذها من عبارات مقياس دراسـات غلوب لقيـاس أبعاد الثقافة، لكن باحثي غلوب استخدموا خمس عبارات لتحليل كل بعد من أبعاد الثقافة).

- **تجنب حالة عدم التأكد:**

١- في هذا المجتمع يتم التأكيد على النظام والانضباط حتى عندما يكون ذلك عائقاً للتجريب والإبداع.

لا أوافق بشدة — أوافق بشدة

١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧

٢- المتطلبـات الاجتماعيـة والتعليـمات واضحة ومفصلـة في هذا المجتمـع، لذلك يعرف المواطنون ما هو متوقع منهم.

لا أوافق بشدة — أوافق بشدة

١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧

- **مسافة السلطة:**

١- في هذا المجتمع التابعون يتوقع أنهم:

يعبرون عن رأيهم عندما يختلفون مع قادتهم — يطيعون قادتهم دون أي اعتراضات

١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧

٢- السلطة في هذا المجتمع:

تتم المشاركة فيها — مركزية

١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧

- العمل الجماعي المؤسسي:

١- يشجع القادة في هذا المجتمع الولاء للمجموعة حتى لو كان ذلك على حساب الأهداف الفردية.

لا أوافق بشدة						أوافق بشدة
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧

٢- النظام الاقتصادي في هذا المجتمع مصمم لـ :

دعم المصالح الفردية						دعم المصالح الجماعية
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧

- العمل الجماعي مع المجموعة:

١- يفتخر الأطفال في هذا المجتمع بإنجازات والديهم الفردية.

لا أوافق بشدة						أوافق بشدة
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧

٢- في هذا المجتمع يفتخر الوالدان بإنجازات أبنائهم الفردية.

لا أوافق بشدة						أوافق بشدة
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧

- المساواة بين الجنسين:

١- يتم تشجيع الأولاد في هذا المجتمع أكثر من البنات على التحصيل العلمي.

لا أوافق بشدة						أوافق بشدة
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧

٢- من الذي يُتوقع أن يشغل الوظيفة العليا في هذا المجتمع؟

الرجال						النساء
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧

- الحسم:

١- في هذا المجتمع، الناس بشكل عام:

حاسمون						غير حاسمين
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧

٢- الناس في هذا المجتمع بشكل عام:

لطيفون						أشداء
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧

- التوجه المستقبلي:

١- العرف المقبول في هذا المجتمع هو:

قبول الوضع الراهن						التخطيط للمستقبل
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧

٢- يركز الناس أكثر في هذا المجتمع على:

حل المشكلات الراهنة						التخطيط للمستقبل
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧

- التوجه للأداء:

١- يتم تشجيع الطلاب في هذا المجتمع لتحسين مستوياتهم بشكل مستمر.

لا أوافق بشدة						أوافق بشدة
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧

٢- يكافأ الناس في هذا المجتمع على الأداء المتميز.

لا أوافق بشدة						أوافق بشدة
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧

- التوجه الإنساني:

١- الناس في هذا المجتمع، بشكل عام:

لا يهتمون مطلقاً بالآخرين						يهتمون بشكل كبير بالآخرين
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧

٢- الناس في هذا المجتمع بشكل عام:

لا يكترثون بالآخرين						يكترثون جداً بالآخرين
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧

SOURCE: Adapted from House, R.J., Hangs, P.J Javidan M., Dorfman, P.W. & Gupta, V. (Eds) Culture Leadership and Organizations, The GLOPE study of 62 Societies, 2004.

الدرجات:

المقياس مصمم لقياس إدراكك لأبعاد ثقافتك المختلفة. حدد درجاتك من خلال:

أولاً، اجمع درجاتك لكل بعد من أبعاد المقياس. ثانياً، اقسم المجموع الذي تحصل عليه على اثنين. النتيجة هي متوسط درجتك للبعد.

مثال: إذا كنت قد اخترت الإجابة رقم (٣) على السؤال الأول للبعد مسافة السلطة، والإجابة رقم (٤) للسؤال الثاني، تحدد درجتك كما يلي:

٣ + ٤ = ٧

٧ ÷ ٢ = ٣,٥

متوسط درجة مسافة السلطة = ٣,٥

بعد الانتهاء من تحديد الدرجات ستتحصل على (٩) متوسطات، ضع متوسط درجاتك لكل بعد في جدول الدرجات.

تفسير الدرجات:

درجاتــك عبارة عن مؤشر فيما يتعلق بنظرتــك للثقافة التي تعيش وتعمل فيها. يقدم جدول (١٥-٤) معلومات من مشروع غلوب عن كيف يصف المبحوثون من ثقافات مختلفة هذه الأبعاد الثقافية. كما يقدم الجدول المتوســط العام للأبعاد مجتمعة، ويشير إلى نظرة النــاس من جميع الثقافــات إلى هذه الأبعاد. من خلال وضع درجتك في العمود الأخير من الجدول (١٥-٣)، تستطيع مقارنة نظرتك لثقافتك بالمقارنة مع الثقافات الأخرى. وتستطيع مقارنــة ثقافتــك كذلك مع ثقافة أخرى محددة (الشرق الأوســط، أمريــكا اللاتينية). هل تعتقــد أن ثقافتك تركز على المســتقبل أكثر من الثقافات الأخرى؟ هــل الثقافات الأخرى تركز على الأداء أقل أو أكثر من ثقافتك؟ من خلال الإجابة على مثل هذه الأسئلة تستطيع مقارنة ثقافتك مع الثقافات الأخرى. ومن خلال مقارنة ثقافتك مع الثقافات الأخرى تكون قد اتخذت الخطوة الأولى لزيادة فهمك لنفسك والناس من الثقافات الأخرى.

جدول (١٥-٣)

أبعاد الثقافة ومتوسط الدرجات لبعض الثقافات

أبعاد الثقافة لدى غلوب	أنجلو ساكسون	أمريكا اللاتينية	الشرق الأوسط	جنوب آسيا	أوروبا اللاتينية	درجة غلوب	درجتك
تجنب عدم التأكد	٣,٤٢	٣,٦٢	٣,٩١	٤,١٠	٤,١٨	٤,١٦	-
مسافة السلطة	-	-	-	-	-	٥,١٧	-
العمل الجماعي المؤسسي	٤,٤٦	٣,٨٦	٤,٢٨	٤,٣٥	٤,٠١	٤,٢٥	-
العمل الجماعي	٤,٣٠	٥,٥٢	٥,٥٨	٥,٨٧	٤,٨٠	٥,١٣	-
المساواة بين الجنسين	٣,٤٠	٣,٤١	٢,٩٥	٣,٢٨	٣,٣٦	٣,٣٧	-
تأكيد الذات	٤,١٤	٤,١٥	٤,١٤	٣,٨٦	٣,٩٩	٤,١٤	-
التوجه للمستقبل	٤,٠٨	٣,٥٤	٣,٥٨	٣,٩٨	٣,٦٨	٣,٨٥	-
التوجه للأداء	٣,٣٧	٣,٨٥	٣,٩٠	٤,٣٣	٣,٩٤	٤,١٠	-
التوجه الإنساني	٤,٢٠	٤,٠٣	٤,٣٦	٤,٧١	٣,٧١	٤,٠٩	-

SOURCE: Adapted from House, R.J., Javidan M., Dorfman, P.W. & Gupta, V. (Edts.) Culture Leadership and Organizations, The GLOPE study of 62 Societies, 2004, SAGE Publications, Inc. Re Printed with Permission.

ملخص:

هنـاك انتشـار للعولمة منذ الحـرب العالمية الثانية. وقد خلقـت العولمة حاجة لقادة لديهـم القدرة على فهـم الاختلافات في الثقافات، وزيادة القـدرات في التواصل فيما بينها. هذا الفصل ناقش بحثاً في الثقافة وأبعادها وتأثيرها على عملية القيادة.

تعـرف الثقافة بأنها المعتقدات والقيم والأعراف المشـتركة لجماعة من الناس. عاملان يمكـن أن يعيقا الوعي بالثقافة هما النعرة العرقيـة والتعصب. النعرة العرقية تعني نزعة النـاس في وضع مجموعة في مركز الاهتمام والملاحظة من قبل الآخرين والعالم. وهذه تمثل إشـكالية بالنسـبة للقائد لأنها تمنعه من أن يرى الآخرين في العـالم. التعصب يتكون من الأحكام على الآخرين بناءً على مواقف جامدة وبيانات غير دقيقة. وللتعصب آثار سـلبية لأنه يعيق القادة من رؤية الجوانب المتعددة للأشخاص وقدراتهم.

خـلال الثلاثين عاماً الماضية ركزت العديد من الدراسـات عـلى تحديد الأبعاد المختلفة للثقافة. وأفضل الدراسـات المعروفة هي دراسـة هوف سـتيد (١٩٨٠، ٢٠٠١)، حيث تم تحديد خمسـة أبعاد رئيسية للثقافة، هي: مسافة السلطة، وتجنب عدم التأكد، والفردية، والجماعية، والمسـاواة بين الجنسـين، الأنوثة، والتوجه طويل المدى وقصير المدى. وقد قام هاوس وزملائه بالإضافة إلى عمل هوف سـتيد (٢٠٠٤) حيث حددوا أبعاداً إضافية للثقافة تتمثل في العمل الجماعي داخل المجموعة والعمل الجماعي المؤسـسي والتوجه المسـتقبلي وتأكيد الذات والتوجه للأداء والتوجه الإنساني.

وتمثل دراسـات غلـوب أقوى ركيزة من النتائـج حتى الآن في الثقافـة والقيادة. ومن خـلال منهجية كميـة رصينة قام باحثو غلوب بدراسـة (١٧,٠٠٠) مدير يمثلون (٦٢) بلداً. وقاموا بتحليل أوجه التشـابه والاختلاف بـين هذه المجموعات الثقافية المختلفة من خلال تصنيفها إلى عشرة مجموعات رئيسـية، هي: الأنجلوساكسـونية، وأوروبا اللاتينية، وشمال أوروبا، وأوروبا الألمانية، وشرق أوروبا، وأمريكا اللاتينية، والشرق الأوسط، وجنوب الصحراء الأفريقية، وجنوب آسـيا، وآسيا الكنفوشيوسية. وقد أظهر تحليل هذه المجموعات الأبعاد الثقافية العشرة لكل منها من حيث الأبعاد القوية والضعيفة والمميزة لها.

وبالإضافة إلى ذلك، قام باحثو غلوب بتحديد ستة سلوكيات قيادية عالمية يمكن استخدامها لتشخيص كيف تنظر المجموعات الثقافية المختلفة إلى القيادة. والسلوكيات القيادية الستة، هي: القيادة الكارزماتية/القيمية، وقيادة الفريق، والقيادة المشـاركة، والقيادة الإنسـانية، والقيادة المستقلة، وقيادة الوقاية الذاتية. وبناءً على السلوكيات القيادية هذه قام الباحثون ببناء تصور لكل مجموعة ثقافية من المجموعات العشرة وتحديد الأهمية النسبية والرغبة للثقافات التي لديها سمات وخصائص قيادية مختلفة.

ومـن نتائج مشروع غلوب تحديد قائمة بالسـمات القيادية الإيجابية والسـلبية عالمياً. ومن القائمة يظهر أن السـمات القيادية الإيجابية العالمية تتمثل في: الاسـتقامة، والكارزما، والمهارات الشـخصية. أما القيادة غير الفاعلة فهـي التي تتصف بالأنانية والخبث والتركيز على الذات والاستبداد.

ويعـد نطاق مشروع غلوب من العوامل الأساسـية لأهميته، إذ يمكـن بناءً على نتائج الدراسـة أن تصف كيـف يُنظر إلى القيادة حـول العالم. ومن عناصر قوة الدراسـة أيضاً منهجيتهـا وتصميمها الكمي، حيث طورت تصنيف أبعاد الثقافة وحددت قائمة السـمات القيادية المقبولة عالمياً، والإضافة التي قدمتها لفهم العملية القيادية. أما الجانب السـلبي لمشروع غلوب فيتمثل في أن المشروع لم يقدم نتائج تشكل نظرية محددة عن علاقة الثقافة بالقيادة. كما أن تعريفات الأبعاد الرئيسـية غير واضح، وتصور القيادة يتصف بالمحدودية، والقياسـات ليست دقيقة، وقائمة السمات القيادية العالمية المفضلة لا تمثل جميع المواقف التي تعمل فيها القيادة. وبغض النظر عن جوانب القصور هذه فإن دراسات غلوب تبقى أهميتهـا قائمة لأنها قدمت معلومـات قيمة عن الجوانب المختلفة والفريدة التي تؤثر من خلالها الثقافة في القيادة.

المراجع:

Adler, N. J., & Bartholomew, S. (1992). Managing globally competent people. Academy of Management Executive, 6, 52-65.

Bing, J. W. (2004). Hofstede's consequences: The impact of his work on consulting and business practices. Academy of Management Executive, 18(1), 80-87.

Dorfman, P. W., Hanges, P. J., & Brodbeck, F. C. (2004). Leadership and cultural variation: The identification of culturally endorsed leadership profiles. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, V. Gupta, & Associates (Eels.), Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies (pp. 669-722). Thousand Oaks, CA: Sage.

Gudykunst, W. B., & Kim, Y. Y. (1997). Communicating with strangers: An approach to intercultural communication (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.

Gudykunst, W. B., & Ting-Toomey, S. (1988). Culture and interpersonal communication. Newbury Park, CA: Sage.

Hall, E. T. (1 976). Beyond culture. New York: Doubleday.

Hofstede, G. (1980). Culture's consequences: International differences in work-related values. Beverly Hills, CA: Sage.

Hofstede, G. (2001). Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. Thousand Oaks, CA: Sage.

House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eels.). (2004). Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies. Thousand Oaks, CA: Sage.

House, R. J., & Javidan, M. (2004). Overview of GLOBE. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, V. Gupta, & Associates (Eds.), Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies (pp. 9-28). Thousand Oaks, CA: Sage.

Kluckhohn, R. R., & Strodtbeck, F. L. (1961). Variations in value orientations. New York: HarperCollins.

Lord, R., & Maher, K. J. (1991). Leadership and information processing: Linking perceptions and performance. Boston: Unwin-Everyman.

McClelland, D. C. (1961). The achieving society. Princeton, NJ: Van Nostrand.

Ponterotto, J. G., & Pedersen, P. B. (1993). Preventing prejudice: A guide for counselors and educators. Newbury Park, CA: Sage.

Porter, R. E., & Samovar, L. A. (1997). An introduction to intercultural communication. In L. A. Samovar & R. E. Porter (Eels.), Intercultural communication: A reader (8th eel., pp. 5-26). Belmont, CA: Wadsworth.

Ronen, S., & Shenkar, 0. (1985). Clustering countries on attitudinal dimensions:

A review and synthesis. Academy of Management Review, 10(3), 435-454.

Ting-Toomey, S. (1999). Communicating across cultures. New York: Guilford.

Trianclis, H. C. (1995). Individualism and collectivism. Boulder, CO: Westview.

Trompenaars, F. (1994). Riding the waves of culture. New York: Irwin.

الفصل السادس عشر
أخلاقيات القيادة

الوصف:

يختلــف هذا الفصل عن معظــم الفصول الأخرى من هذا الكتاب حيث ركزت الفصول الأخــرى على نظريــة أو مدخل موحد في القيادة (مثل مدخل الســمات، أو نظرية مســار الهــدف، أو نظرية التبادل بين القائــد والعضو)، في حين يتناول هذا الفصل أوجهاً متعددة، ويقــدم مجموعة عريضة من وجهات النظر الأخلاقية. فهو بمثابة مرشــد في بعض القضايا الأخلاقية التي تنشأ في المواقف القيادية.

اهتم البشر - ربما منذ أن كانوا يسكنون الكهوف - بأخلاق القادة، وأصبحت كتب التاريخ تزخر بأوصاف الملوك الجيدين والملوك الســيئين، والإمبراطوريات العظيمة والإمبراطوريات الشريرة، والرؤساء الأقوياء والرؤساء الضعفاء. وعلى الرغم من الثراء في القصص التي تروى عــن القادة العظام وأخلاقهــم، إلا أن البحوث التي نشرت حول الأســس النظرية للأخلاق القيادية قليلة للغاية. ومع أن هناك دراســات عديــدة حول أخلاق العمل التجاري بصفة عامة منذ أوائل السبعينيات، إلا أن هذه الدراسات ضعيفة الصلة بأخلاق القيادة، وحتى في أدبيات الإدارة التي كتبت للممارسين في الأساس، هناك عدد قليل من المؤلفات في أخلاقيات القيادة، ما يشير إلى أن الصياغات النظرية في هذا المجال ما تزال في بدايتها.

إحــدى الكتابــات المبكرة التي ركــزت بصفة خاصة على أخلاق القيــادة ظهرت في عام ١٩٩٦. وقد كانت تلك الكتابات عبارة عن مجموعة من أوراق العمل لمجموعة من علماء القيادة، قام بجمعها مؤسســة و. ك. كيلوج. وقد ركز هؤلاء العلماء على كيفية اســتخدام نظرية القيادة وتطبيقها من أجل بناء مجتمع أكثر رعاية وعدلاً. وقد نشرت أفكار مجموعة كيلوج في كتاب بعنوان (الأخلاق: قلب القيادة، من إعداد ج. ب. ســيولا J. B. Ciulla (١٩٩٨).

ويتنــاول هــذا الفصل أخلاق القيادة مــن خلال تعريف الأخــلاق، وتقديم نظرة عامة للنظريــات الأخلاقية، ومناقشــة لماذا تعد الأخلاق مركزية بالنســبة للقيادة، ووصف الآراء

الفريدة لكل من هيفيتز Heifetz وبيرنز Burns وغرين ليف Greenleaf. ويستمر هذا الفصل أيضاً في مناقشة المبادئ الأخلاقية الخمسة: الاحترام، والخدمة، والعدالة، والأمانة، ومصلحة الجماعة. كما أن هناك إشارة إلى بعض نقاط القوة وبعض نقاط الضعف في الأخلاق القيادية في الوقت الحاضر، يتبعها ملخص للفصل.

تعريف الأخلاق:

من منظور التراث الغربي يعود تطور النظرية الأخلاقية إلى أفلاطون (٣٤٧-٤٢٧ قبل الميلاد) وأرسطو (٣٢٢-٣٨٤ قبل الميلاد). وتعود جذور كلمة Ethics بمعنى (أخلاق) إلى الكلمة اليونانية (ethos)، التي تعني العادات أو السلوك أو الصفات. وتهتم النظرية الأخلاقية بأنواع القيم والتعاليم الأخلاقية التي يجدها الفرد أو المجتمع مرغوبة أو مناسبة. وعلاوة على ذلك، فالأخلاق تهتم بمناقب الأفراد ودوافعهم. وتقدم النظرية الأخلاقية نظاماً يتألف من القواعد أو المبادئ التي ترشدنا في اتخاذ القرارات حول ما هو «صواب أو خطأ»، وما هو حسن أو سيئ في موقف معين. وهي تقدم الأساس لفهم المعنى المقصود بالإنسان المحترم.

وفيما يتعلق بالقيادة، فللأخلاق علاقة بما يفعله القادة، وبمن هم القادة؟ وهي تهتم بطبيعة سلوك القادة ومناقبهم، وفي أي موقف يتطلب اتخاذ القرار، تكون القضايا الأخلاقية حاضرة بشكل مباشر أو ضمني. والخيارات التي يتخذها القادة، وكيفية استجابتهم في ظرف معين تتشكل أو يتم توجيهها من خلال أخلاقهم.

النظريات الأخلاقية:

لغرض دراسة الأخلاق والقيادة، يمكن النظر إلى النظريات الأخلاقية على أنها تنقسم إلى مجالين واسعين: نظريات حول سلوك القادة، ونظريات حول خصائص القادة (انظر الشكل ١٦-١). وبعبارة أخرى، فإن النظريات الأخلاقية تهتم بأفعال القادة من جهة، وبمن هم القادة من جهة أخرى. وسوف تكون مناقشاتنا حول الأخلاق والقيادة في هذه الفصل محصورة في هذين المجالين.

وتنقسم النظريات الأخلاقية التي تتناول سلوك القادة إلى نوعين: النظريات التي تؤكد «نتائج» أفعال القادة، والنظريات التي تؤكد «القواعد» أو «الواجب» الذي يحكم أفعال القادة (انظر الشكل ١٦-١). أما النظريات الغائية (وهي مأخوذة من الكلمة الإغريقية «telos» التي تعني غايات أو أغراضاً) فتحاول الإجابة عن الأسئلة حول الصواب والخطأ من خلال التركيز على ما إذا كان سلوك الفرد سوف يؤدي إلى نتائج مرغوبة. والإجابة عن السؤال: «ما الصواب؟» من وجهة النظر الغائية تتم من خلال النظر إلى النتائج والمحصلات، وبالفعل فإن نتائج أفعال المرء إنما تحدد ما إذا كان السلوك المحدد جيداً أو سيئاً.

الشكل (١٦-١)



وعند تقويم النتائج، فإن هناك ثلاثة مداخل مختلفة لاتخاذ القرارات فيما يتعلق بالسلوك الأخلاقي (انظر الشكل ١٢-٢). أحد هذه المداخل هو «الأنا الأخلاقي» الذي يقول بأن الفرد ينبغي أن يتصرف على نحو يحقق أكبر خير له. وهذا المدخل شائع في بعض الأعمال حيث تتخذ الشركة وموظفوها القرارات على نحو يحقق هدفها المتمثل في تعظيم الأرباح. وعلى سبيل المثال المدير في الإدارة الوسطى الذي يطمح في الترقية إلى مستوى أعلى، وأن يكون فريقه هو «الأفضل» داخل الشركة يمكن وصفه على أنه يتصرف بناءً على الأنا الأخلاقي.

الشكل (١٦-٢)



المدخــل الغائي الثاني هو «النفعيــة» الذي يقول بأنه ينبغي أن نتصرف على نحو يحقق أكبر نفع لأكبر عدد من الناس. وعندما تخصص الحكومة الأمريكية جزءاً كبيراً من الميزانية الفيدرالية للصحة الوقائية بدلاً من تخصيصها لأمراض الكوارث، فإنما هي تتصرف من وجهة نظــر نفعيــة؛ أي أنها تضع المال حيث يحقــق أفضل نتيجة لأكبر عدد مــن المواطنين. أما المدخــل الثالث فيرتبط بالمدخل النفعي، ولكنه عــلى النقيض من مدخل الأنا الأخلاقي هو مذهــب «الإيثار». ويقول هذا المدخل بأن الأفعال تكون أخلاقية إذا كان غرضها الأســاسي هــو إظهار الاهتــمام بمصالح الآخرين. ومن خلال هذا المنظور فــإن القائد قد يدَّعي بأنه يتــصرف لصالح الآخرين حتى لو كان ذلك يتناقض مع مصالحــه الخاصة (بــووِي Bowie، ١٩٩١). وأقوى مثال على الأخلاق المبنية على الإيثار يتمثل في أعمال الأم تيريزا التي وهبت حياتها لمساعدة الفقراء.

نظريــة الواجب المأخوذة عن الكلمة الإغريقيــة (deon) والتي تعني الواجب، لا تركز على الأفعال ونتائجها. وســواء كان الفعل أخلاقياً أم لا فإنه لا يعتمد على نتائجه (الغائية) فحسب، وإنما يعتمد أيضاً على ما إذا كان الفعل ذاته خيِّراً؛ فقول الحقيقة، والوفاء بالوعد، والإنصــاف، واحترام الآخرين أمثلة على الأفعال الخــيِّرة في ذاتها، بصرف النظر عن نتائجها. فمفهــوم الواجــب يركز على أفعــال القائــد والتزاماته/التزاماتها الأخلاقية، ومســؤولياته/ مسؤولياتها للقيام بالشيء الصحيح.

في أواخر التسعينيات من القرن العشرين، استُدعي رئيس الولايات المتحدة بيل كلينتون إلى الكونجرس؛ لأنه حلف كذباً حول علاقة أقامها مع إحدى المتدربات بالبيت الأبيض. ووجه مجلس النواب إليه التهمة بسبب هذا الفعل، إلا أن مجلس الشيوخ برأه. وفي أثناء المحاكمة الطويلة ظهر الرئيس في التليفزيون الوطني وألقى خطابه الشهير معلناً براءته، ولأن جلسات الاستماع التالية قدمت معلومات توحي أنه ربما كذب في أثناء خطابه الذي بثه التليفزيون، كان هناك العديد من الأمريكيين الذين اعتقدوا أن بيل كلينتون انتهك واجبه ومسؤوليته في قول الحقيقة (كشخص وقائد ورئيس). ومن منظور الواجب يمكن القول بأنه فشل في مسؤوليته الأخلاقية فيما يتعلق بعمل الشيء الصحيح - أي قول الحقيقة.

وبينما تتناول نظريتا الغائية والواجب الأخلاقي من خلال النظر إلى سلوك القائد، فإن المجموعة الثانية من النظريات تتناول الأخلاق من خلال خصائص القائد (انظر الشكل ١٦-١). وتسمى هذه النظريات بـ «النظريات المستندة إلى الفضيلة»، حيث تركز على القادة كبشر، وفي هذا المنظور فإن الفضائل تعد متأصلة في قلب الفرد وفي ميوله (بوجمان Pojman، ١٩٩٥). وعلاوة على ذلك فإنه يُعتقد أن الفضائل والقدرات الأخلاقية ليست فطرية، وإنما يمكن اكتسابها وتعلمها من خلال الممارسة، فالناس يمكن أن يتعلموا من خلال أسرهم ومجتمعاتهم لكي يكونوا بشراً ملائمين أخلاقياً.

وعلى الرغم من أن نظريات الفضيلة لم تستعدْ شعبيتها إلا مؤخراً، إلا أن أصلها يعود في التقليد الغربي إلى عهد الإغريق وأعمال أفلاطون وأرسطو. والمصطلح الإغريقي المصاحب لهذه النظريات هو كلمة (aretaic)، التي تعني «التميز» أو «الفضيلة». واتساقاً مع أرسطو، يؤكد المدافعون الحاليون عن النظرية المستندة إلى الفضيلة أنه يتعين بذل مزيد من الاهتمام لتطوير القيم الأخلاقية والتدريب عليها (فاليسكويز Velasquez، ١٩٩٢). وبدلاً من إخبار الناس ماذا يفعلون، ينبغي توجيه الاهتمام إلى إخبار الناس ماذا ينبغي أن يكونوا؟ وذلك من خلال مساعدتهم على أن يصبحوا أكثر استقامة أخلاقياً.

إذن ما الفضائل بالنسبة للشخص الأخلاقي؟ هناك العديد من الفضائل؛ والتي تبدو جميعها ضرورية. واستناداً إلى كتابات أرسطو، يُظهر الشخص الأخلاقي الفضائل الآتية: الجرأة، والوقار، والكرم، وضبط النفس، والأمانة، والاجتماعية، والتواضع، وعدم المحاباة،

والعدل (فاليسكويز Velasquez، ١٩٩٢). ويرى أرسطو أن الفضائل تسمح للأفراد بأن يحيوا حياة طيبة في المجتمعات. وعند تطبيق الأخلاق على القيادة والإدارة، أشار فاليسكويز إلى أنه يتعين على المديرين أن يطوروا مجموعة فضائل مثل: المثابرة، والروح العامة، والاستقامة، والإخلاص، والإحسان، والتواضع.

وتعتمد الأخلاق المستندة إلى الفضيلة في جوهرها على كون المرء إنساناً خيِّراً وجديراً بالثقة. وبينما يمكن للناس أن يتعلموا القيم الخيِّرة ويطوروها، فإن هذه النظرية تؤكد أن الفضائل تكون موجودة في تكوين المرء وشخصيته، ولدى ممارسة القيم الخيِّرة مع مرور الوقت من فترة الشباب إلى فترة النضج، تصبح القيم الخيِّرة من العادات، وجزءاً من الشخص نفسه. ويصبح الناس من خلال قول الحقيقة صادقين؛ ومن خلال التصدق على الفقراء يصبحون محسنين؛ ومن خلال ممارسة الإنصاف مع الآخرين يصبحون عادلين. وفضائلنا نابعة من أفعالنا؛ وأفعالنا تكشف عن فضائلنا (فرانكينا Frankena، ١٩٧٣؛ بوجمان Pojman، ١٩٩٥).

مركزية الأخلاق بالنسبة للقيادة:

كما تمت مناقشته في الفصل الأول، القيادة عملية يؤثر القائد من خلالها في الآخرين من أجل الوصول إلى هدف مشترك. وبُعد «التأثير» للقيادة يتطلب أن يكون للقائد أثر في حياة من يقودهم. و إحداث التغيير في الآخرين يحمل في طياته عبئاً ومسؤولية أخلاقية كبيرة. ولأن القادة عادة يملكون قوة وسيطرة أكبر مما لدى أتباعهم، فإنهم يتحملون أيضاً مسؤولية أكبر لكي يكونوا ذوي حساسية نحو كيفية تأثير القيادة في حياة الأتباع.

وسواءً كان في العمل الجماعي أو في العمل التنظيمي أو في المشروعات الاجتماعية، فإن القادة يتفاعلون مع الأتباع ويستخدمونهم في سعيهم للوصول إلى الأهداف المشتركة. وفي كل هذه المواقف فإن القادة يتحملون مسؤولية أخلاقية بأن يتعاملوا مع الأتباع بكرامة واحترام - أن يتعاملوا معهم باعتبارهم بشراً لديهم هويات فريدة. وهذا «الاحترام للأشخاص» إنما يتطلب أن يكون القادة ذوي حساسية لمصالح الأتباع وحاجاتهم واهتماماتهم (بوشومب وبوي Beauchamp & Bowie، ١٩٨٨). وبينما نتحمل جميعاً مسؤولية أخلاقية في

التعامل مع الآخرين على أن لهم شخصيات فريدة، فإن القادة يتحملون مسؤولية خاصة؛ لأن طبيعة القيادة تضعهم في مواقف خاصة، وتتاح لهم فرصة أكبر للتأثير في الآخرين بطرق أفضل من غيرهم.

الأخلاق موضوع مركزي بالنسبة للقيادة؛ فالقادة يساعدون في إرساء وتعزيز القيم التنظيمية. لكل قائد فلسفة ووجهة نظر مميزة. وجميع القادة لديهم برامج وسلسلة من الاعتقادات والمقترحات والقيم والأفكار والقضايا التي يرغبون في «طرحها على الطاولة» (جيني Gini، ١٩٩٨). وللقيم التي يرسخها القائد تأثيرٌ كبير في القيم التي تتبناها المنظمة (كارلسون وبري وي Carlson & Perrewe، ١٩٩٥؛ شمينك وأمبروز ونويل Schminke, Ambrose & Noel، ١٩٩٧؛ تريفينو Trevino، ١٩٨٦). ومرة أخرى، فالقادة بما لديهم من تأثير يقومون بدور رئيسي في إرساء المناخ الأخلاقي في منظماتهم.

وباختصار، الأخلاق مركزية بالنسبة للقيادة بسبب طبيعة عملية التأثير والحاجة إلى إشراك الأتباع في تحقيق الأهداف المشتركة، والأثر الذي يملكه القادة في تأسيس قيم المنظمة.

ويعرض الجزء الآتي مناقشة لبعض أعمال علماء القيادة البارزين الذين تناولوا قضايا ذات علاقة بالأخلاق والقيادة. وعلى الرغم من وجود العديد من وجهات النظر الأخرى إلا أن الذين نعرض أفكارهم يمثلون التفكير السائد حالياً في مجال الأخلاق والقيادة.

مفهوم هيفيتز Heifetz للقيادة الأخلاقية:

استناداً إلى ما قام به رونالد هيفيتز باعتباره عالماً نفسانياً وملاحظاته وتحليلاته للعديد من قادة العالم (من أمثال الرئيس ليندون جونسون، وموهنداس غاندي، ومرجريت سانغر)، فقد قام هيفيتز (١٩٩٤) بصياغة مدخل فريد في القيادة الأخلاقية؛ ويركز هذا المدخل على كيفية مساعدة القادة لأتباعهم على مواجهة الصراع، وإحداث تغييرات من خلال الصراع. ويرتبط مفهوم هيفيتز بالقيادة الأخلاقية لأنه يتناول القيم - قيم العمال وقيم المنظمات وقيم المجتمعات التي يعملون فيها. وطبقاً لهيفيتز، تشتمل القيادة على استخدام السلطة لمساعدة الأتباع في التعامل مع القيم المتصارعة التي تظهر في تغيير بيئات العمل والثقافات الاجتماعية. ويعد هذا مفهوماً أخلاقياً لأنه «يتناول» بشكل مباشر قيم العمال.

ويرى هيفيتز (١٩٩٤) أن القادة يجب أن يستخدموا السلطة لحشد الناس لمواجهة القضايا الملحة، فالقائد يوجِد لأتباعه «بيئة» مستقرة تتوافر فيها الثقة والرعاية والتعاطف. وفي ظل وجود بيئة داعمة للأتباع، فإنه يمكنهم أن يشعروا بالأمان في مواجهة المشكلات الصعبة. ويستخدم القادة السلطة بصفة خاصة لدفع الناس للاهتمام بالقضايا، ويتصرفون على أنهم مقومون للواقع فيما يتعلق بالمعلومات، ويشكلون القضايا ويديرونها، ويوفقون بين وجهات النظر المتصارعة، ويسهلون عملية اتخاذ القرار (هيفيتز Heifetz، ١٩٩٤ ص ١١٣). فواجبات القائد هي مساعدة التابع في صراعه مع التغيير ونموه الشخصي.

مفهوم بيرنز Burns للقيادة الأخلاقية:

كما ناقشنا في الفصل الثامن، فإن نظرية بيرنز في القيادة التحويلية تؤكد بقوة حاجات الأتباع وقيمهم وأخلاقهم. وتتضمن القيادة التحويلية محاولات القادة لنقل الأتباع لتحمل مستويات أعلى من المسؤولية الأخلاقية. وهذا التأكيد يجعل القيادة التحويلية بعيدة عن معظم المداخل الأخرى التي تتناول القيادة، لأنها تطرح بشكل واضح أن للقيادة بُعداً أخلاقياً.

ومثل مفهوم هايفيتز يشير مفهوم بيرنز (١٩٧٨) إلى أنه من الضروري للقادة أن يشاركوا الأتباع ويساعدوهم في صراعاتهم الشخصية، فيما يتعلق بالقيم المتصارعة. والعلاقة بين القائد والتابع في هذه العملية تساهم في رفع مستوى الأخلاق لدى كل من القائد والتابع.

وجذور موقف بيرنز حول أخلاق القيادة تعود في أصلها إلى أعمال كُتّاب من أمثال أبراهام ماسلو Abraham Maslow، وميلتون روكيتش Milton Rokeach، ولورنس كولبرج Lawrence Kohlberg (سيولا Ciulla، ١٩٩٨). ويمكن رؤية تأثير هؤلاء الكتاب في كيفية تأكيد بيرنز على دور القائد في فهم الدوافع الشخصية والتطوير الأخلاقي للتابع. ويرى بيرنز أن من مسؤولية القائد مساعدة الأتباع في تقويم قيمهم وحاجاتهم الخاصة من أجل الارتقاء بهم إلى مستوى أعلى من الأداء، إلى مستوى التأكيد على قيم مثل الحرية والعدالة والمساواة (سيولا Ciulla، ١٩٩٨).

وموقف بيرنز حول القيادة المتمثلة في عملية الارتقاء الأخلاقي لم تخْلُ من النقد، حيث

أثارت أسـئلة عديدة، مثل: كيف تُختار مجموعة القيم الأخلاقية الأفضل؟ ومن هو الذي يقـرر بأن بعض القرارات تسـتند إلى أسـس أخلاقية أعلى من قـرارات أخرى؟ وإذا كانت القيادة بحكم تعريفها تتطلب الارتقاء بالأداء الأخلاقي للفرد، فهل معنى هذا أن قيادة قائد ما كأدولف هتلر ليسـت قيادة بالفعل؟ وبتجاهل هذه الأسـئلة المشروعة نجد أن مفهوم بيرنـز للقيادة يعد فريداً وذلك لأنه يجعل الأخلاق خاصية مركزية بالنسـبة للعملية، وقد وضعت كتاباته الأخلاق فيما يتعلق بمعنى القيادة وكيفية القيام بها.

مفهوم غرين ليف Greenleaf للقيادة الأخلاقية:

في بداية السـبعينيات من القـرن العشرين طور غرين ليف مدخـلاً قيادياً أطلق عليه «القيادة الخادمة». وقد اكتسب هذا المدخل شهرة في السنوات الأخيرة (بلوك Block .ch، ١٩٩٣؛ دو بـري De Pree، ١٩٨٩، ١٩٩٢). ويركـز مدخل القيـادة الخادمة، من خلال ما تضمنـه من تأكيدات قويـة على أنه ينبغي على القـادة أن يهتموا بمصالـح أتباعهم، وأن يتعاطفوا معهم؛ وأن يقدموا لهم العناية والرعاية.

ويقـول غرين ليف (١٩٧٠، ١٩٧٧) بأن القيادة تُوهب لشـخص خـادم بطبيعته. وفي الواقـع فالطريقـة التي يظهر بها فرد ما قائـداً هي بأن يكون خادمـاً أولاً، فهو يركز على حاجـات أتباعه ويسـاعدهم في أن يصبحوا أكثر معرفةً وحريةً واسـتقلالاً، وأن يكونوا هم أنفسهم خُدَّاماً، وهم يُثيرون هؤلاء القادة الآخرين بحضورهم.

وبالإضافة إلى الخدمة، فالقائد الخادم لديه مسؤولية اجتماعية بأن يهتم بـ«المعوزين»، ويتعـرف عليهم كشركاء متسـاويين في حيـاة المنظمة. وحين يوجد عدم المسـاواة وعدم العدالة الاجتماعية، يحاول القائد الخادم القضاء عليها (جراهام Graham، ١٩٩١). وعندما يصبح القائد خادماً، فإنه يسـتخدم القوة المؤسساتية للسيطرة بشكل أقل حين يقوم بنقل السلطة إلى الأتباع، والقيادة الخادمة تثمن مشاركة كل واحد في الحياة الاجتماعية؛ لأن هذه المشـاركة تتم داخل مجتمع يشعر فيه الشـخص بالاحترام والثقة والقوة الفردية الكاملة. ويؤكد غرين ليف تأكيداً شديداً على الاستماع والتعاطف والقبول غير المشروط للآخرين.

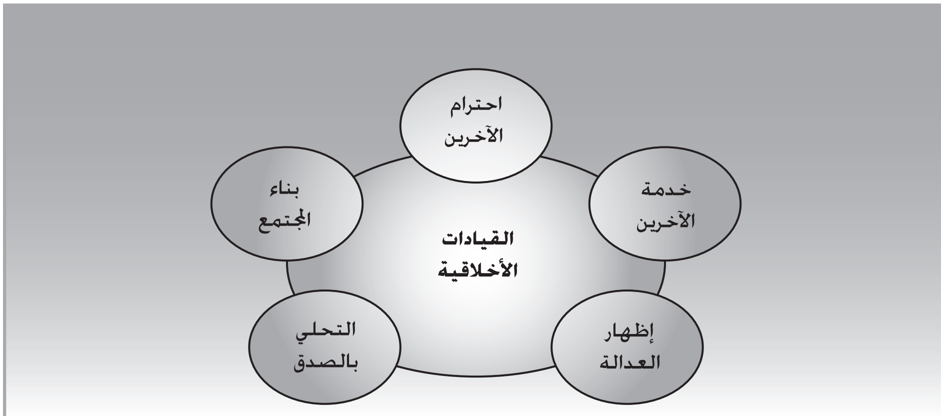
تضمنـت رواية (رحلـة إلى الـشرق) لهيرمـان هـس Herman Hesse (1956) مثالاً

للقيـادة حيث كانت الملهم لغرين ليف في صياغته للقيـادة الخادمة. وتدور القصة حول مجموعة من المسافرين في رحلة أسطورية رافقهم فيها خادم، يقوم بأعمال روتينية بسيطة للمســافرين، ويساهم في مؤازرتهم بســبب دعابته وأغانيه. وقد كان لحضور الخادم تأثيراً غــير عادي في المجموعة، فعندما يختفي تتفكك مجموعة المســافرين وتتوقف عن رحلتها، فبدونه لم يســتطيعوا الاســتمرار. لقــد كان هو قائد المجموعة. وقد بــرز قائداً من خلال رعايته للمسافرين.

إن الفكرة المشــتركة بين هذه المفاهيم الثلاثة التــي طرحها هيفيتز وبيرنز وغرين ليف هــي أن العلاقة بين القائد والتابع تعد مركزية بالنســبة للقيــادة الأخلاقية. وبالإضافة إلى ذلك، تؤكد هذه المفاهيم جميعها أنه من الضروري بالنسبة للقادة أن يهتموا بشكل دقيق بحاجات أتباعهم الخاصة. وتعد هذه الأفكار التي قدمها علماء القيادة متوازية ومنسجمة مع «خُلُــق الرعاية» الذي طرحــه غيليجــان (Gilligan (1992 ونودينجس (Noddings 1984)، الذي يرى أن العلاقات الشــخصية نقطة البداية بالنســبة للأخلاق، وخُلُق الرعاية مهــم للغايــة في المنظمات لأنه المكون الرئيــسي في بناء الثقة والعلاقــات التعاونية (برادي Prady، ١٩٩٩).

الشكل (١٦-٣)

مبادئ القيادة الأخلاقية



مبادئ القيادة الأخلاقية:

ننتقــل في هذا الجزء إلى مناقشــة مبادئ القيادة الأخلاقيــة، التي تعود أصولها إلى عهد أرســطو. ولقد نوقشــت أهمية هذه المبــادئ في العديد من العلوم مــن بينها الأخلاق في الطــب الأحيــائي (بوشــامب وشــيلدرس Beauchamp & Childress، ١٩٩٤)، وأخــلاق العمل (بوشــامب وبووِي Beauchamp & Bowie، ١٩٨٨)، والاستشارات النفسية (كتشنر Kitchener،١٩٨٤)، وتعليــم القيــادة، (كوميفز Komives ولــوكاس Lucas وماكماهون McMahon،١٩٨٨). وعلى الرغم من أن هذه المبادئ ليســت شــاملة إلا أنها تمثل أساساً لتطوير القيادة الأخلاقية الســليمة: كالاحترام، والخدمة، والعدالــة، والأمانة، والاجتماعية (انظر الشكل ١٦-٣).

القادة الأخلاقيون يحترمون الآخرين:

قال الفيلســوف إيمانويل كانــط Immanuel Kant (١٧٣٤-١٨٠٤): إنه من واجبنا أن نعامل الآخرين باحترام، بمعنى أن نعامل الآخرين كغايات بحد أنفسهم لا كوسائل لغايات. وكما بيَّن بوشــامب وبووِي Beauchamp & Bowie (١٩٨٨) «أنه يجب معاملة الأشخاص وكأن لديهم أهدافهم الشــخصية المســتقلة، ويجب عدم معاملتهم تماماً كوسائل لأهداف شــخصية لآخرين» (ص ٣٧). ويســتمران في القول بأن معاملة الآخرين كغايات لا كوسائل إنما يتطلب أن نعامل قرارات الآخرين وقيمهم باحترام؛ لأن الفشــل في القيام بذلك ســوف يعني أننا نعاملهم كوسائل لغاياتنا.

والقادة الذين يحترمون الآخرين يسمحون لهم أن يكوّنوا أنفسهم برغباتهم وطموحاتهم الإبداعيــة، وهــم يتعاملون مع الأشــخاص الآخرين مــن منطلق الإحســاس بقيمتهم غير المشروطــة، واختلافاتهم الفرديــة القيّمة (كتشــنر Kitchener، ١٩٨٤). ويتضمن الاحترام تقديــر أفكار الآخرين واحترامهم باعتبارهــم بشراً، وربما يتطلب أن يتنازل القادة للآخرين. وكما يقول بيرنز Burns (1978) ينبغي أن يُنَشِّئ القادة الأتباع بأن يصبحوا واعين بحاجاتهم وقيمهم وأهدافهم، ويساعدونهم في تكاملها مع حاجات القائد وقيمه وأهدافه.

واحترام الآخرين خلقٌ معقد شــبيهٌ بالاحترام الذي يعلمــه الآباء لأطفالهم وهم صغار،

إلا أنــه أعمق من ذلك. والاحترام معناه أن القائد ينصت باهتمام إلى أتباعه، وأن يتعاطف معهم، ويتسامح مع وجهات نظرهم المتعارضة مع وجهة نظره. ويعني كذلك التعامل مع الأتبــاع بطرق تعزز معتقداتهم واتجاهاتهم وقيمهم. وعندما يُظهر القائد الاحترام لأتباعه، فــإن الأتباع يمكنهم أن يشــعروا بالأهلية حيال عملهم. وباختصــار القادة الذين يُظهرون الاحترام للآخرين إنما يتعاملون معهم على أنهم بشر جديرون بالاحترام.

القادة الأخلاقيون يخدمون الآخرين:

في بدايــة هذا الفصل، قارنا بين نظريتين أخلاقيتين، إحداهما تقوم على الاهتمام بالذات (مذهب الأنا الأخلاقي) والأخرى تقوم عــلى الاهتمام بالآخرين (مذهب الإيثار الأخلاقي). ومن الواضح أن مبدأ الخدمة مثال لمذهب الإيثار. والقادة الذين يخدمون غيرهم يُؤثِرون الآخرين على أنفســهم. وهم يضعون رفاهيــة أتباعهم في موضع الصدارة في خططهم، وفي بيئة العمل يمكن ملاحظة الســلوك الإيثاري في أنشــطة تدريــب المديرين لموظفيهم على رأس العمل، وســلوكيات التمكين، وبناء الفريق، وســلوكيات المواطنــة (كانونجو ومندونكا Kanungo & Hendonca، ١٩٩٦).

والمســؤولية الأخلاقية للقائد في خدمة الآخرين تُشَــبَّه إلى حــد كبير بالمبدأ الأخلاقي في الرعاية الصحية القائمة على الإحســان، وكلمة (beneficence بمعنى الإحسان) مأخوذة عن تقليد أبقراطيس الذي يقول أنه ينبغي أن يتولى الموظفون في الرعاية الصحية اتخاذ الخيارات التي تفيد المرضى. وبشكل عام، يؤكد الإحسان أنه من واجب مقدمي هذه الخدمة مساعدة الآخرين على تحقيق مصالحهم، وبلوغ أهدافهم المشروعة (بوشــامب وتشيلدرس، ١٩٩٤). ومثــل بالمهنيين في تقديم الرعاية الصحية، فإن من مســؤولية القــادة الأخلاقيين الاهتمام بالآخرين، وخدمتهم، واتخاذ القرارات المفيدة لهم، والتي لا تضر بمصالحهم.

وفي العقــد الماضي كان هنــاك الكثير من التأكيد على مبدأ الخدمــة في أدبيات القيادة، وهذا ظاهر بشــكل واضح في كتابات بلــوك (1993) Block، وكوفي (1990) Covey، ودو بــري (1989) De Pree، وجيليجان (1982) Gilligan، وجرين ليف (1977) Greenleaf، وكوزس وبوســنر (1995) Kouzes & Posner، ونودينجز (1984) Noddings؛ فجميعهم

يؤكدون أن الاهتمام بالآخرين هو أساس القيادة الأخلاقية، ويمكن ملاحظة مزيد من التأكيد على الخدمة في أعمال سنج (1990) Senge في كتاباته القيّمة عن المنظمات القابلة للتعلم. ويؤكد سنج بأن إحدى المهام الرئيسية التي يتعين على القادة القيام بها في تعليم المنظمات هـي أن يكون القائـد خادماً للرؤية داخل المنظمة. ومعنى أن يكـون خادماً أي أن يتولى القائد توضيح ورعاية الرؤية التي تعد أكبر من الشخص ذاته. ومعنى هذا ألا يكون القائد منطوياً حول ذاته، وإنما يعمل على تكامل نفسه أو رؤيته مع رؤية الآخرين داخل المنظمة. يرى القادة الفاعلون أن رؤيتهم الشـخصية جزء مهم من شيء أكبر من أنفسـهم، أي: جزء من المنظمة والمجتمع بشكل عام.

وباختصار، سـواءً أكان مفهوم غرين ليف للكتابة عن «المعوزين»، أو مفهوم سينج عن هبة نفسـه لغاية أكبر، فإن الفكرة التي تكمن وراء الخدمة هي المساهمة في الصالح الأكبر للآخرين. وحين يشـارك القـادة الأخلاقيون في مبدأ الخدمة فإنه يجـب عليهم أن يكونوا محـوراً لأتباعهـم، كما يجب أن يضعـوا مصالح الآخرين في صدارة أعمالهـم، وأن يتصرفوا بطريقة تحقق النفع للجميع.

القادة الأخلاقيون عادلون:

يهتم القادة الأخلاقيون بقضايا العدالة والمساواة، ويجعلون من أولى أولوياتهم التعامل مع جميع أتباعهم بطريقة متسـاوية، وتستلزم العدالة أن يضع القادة قضايا العدالة محور اتخـاذ قراراتهم، وكقاعدة لا ينبغـي أن يتلقى أي أحد معاملة خاصـة أو اعتباراً خاصاً إلا إذا كان موقفـه الخاص يتطلب ذلك. وفي الحالات التـي يتم فيها معاملة الأفراد على نحو مختلف، فإن أسس تلك المعاملة المختلفة يجب أن تكون واضحة ومعقولة وقائمة على قيم أخلاقية سليمة.

وعلى سبيل المثال، قد يتذكر الكثير منا انخراطنا في إحدى الفرق الرياضية ونحن صغار. المدربـون الذين أحببناهم هم أولئك الذين كانوا عادلين معنا. وبصرف النظر عن أي شيء فنحن لم نُرِدْ أن يعامل المدرب أي شخص بطريقة مختلفة عن البقية. وفي المواقف التي يأتي فيها شخص ما متأخراً بعذر غير مقنع، فنحن نريده أن يكون منتظماً مثلما نحن منتظمون.

ولو كان هناك مشكلة لأحد اللاعبين واحتاج إلى استراحة، فنحن نريد من المدرب أن يمنحه إياها. ولا جدال في أن المدربين الجيدين هم الذين لا يحابون أحداً، والذين يمنحون فرصة اللعب لجميع اللاعبين دون اســتثناء. وفي الواقع إن ما أردناه هو أن يكون المدرب منصفاً وعادلاً.

وعند توزيع الموارد والمكافآت أو العقوبات على الموظفين، وتطبيق القواعد المســتخدمة فإن ذلك يلعب دوراً رئيسياً بالتعبير عن مدى اهتمام القائد بالعدالة والإنصاف.

ويبين رولز (1971) Rauls بأن الاهتمام بقضايا الإنصاف يعد مطلباً بالنسبة لكل الناس الذين يتعاونون معاً لتعزيز مصالحهم المشــتركة، والأمر شبيه بالقاعدة الذهبية التي تقول: عامــل النــاس بمثل ما تحب أن يعاملوك. وإذا توقعنا الإنصــاف من الآخرين في معاملتهم لنا، فإننا نعاملهم بإنصاف في تعاملاتنا معهم. وتصبح قضايا الإنصاف إشــكالية؛ لأن هناك محدودية دائمة في الســلع والموارد؛ وهناك منافسة دائمة في الحصول على الأشياء المحدودة والمتاحة، وبسبب الندرة الحقيقية أو المتخيلة للموارد، غالباً ما تحدث الصراعات بين الأفراد حول طرق التوزيع العادلة. ومن الضروري بالنســبة للقادة أن يبينوا بوضوح قواعد توزيع المكافآت، وطبيعة تلك القواعد تقول الكثير حول الأسس الأخلاقية للقائد وللمنظمة.

وقد لخص بوشــامب وبووِي (١٩٨٨) العديد من المبادئ المشتركة التي ترشد القادة إلى كيفية توزيع المنافع والأعباء بإنصاف في المنظمة (انظر الشكل ١٦-٤). وعلى الرغم من أن هذه المبادئ ليست شاملة، إلا أنها تشير إلى السبب المنطقي في اختيار القادة لتوزيع الأشياء بالطريقــة التي يقومون بها في المنظمات، وفي موقف معين ربما يســتخدم أحد القادة مبدأ واحداً أو مجموعة من المبادئ في معاملة الأتباع.

الشكل (١٦-٤)

مبادئ توزيع العدالة

تطبيق هذه المبادىء في مواقف مختلفة:
١ ـ كل شخص يحصل على نصيب متساو.
٢ ـ كل شخص يعامل وفق احتياجاته الشخصية.
٣ ـ كل شخص يعامل وفق حقوقه الشخصية.
٤ ـ كل شخص يعامل وفق جهوده الفردية.
٥ ـ كل شخص يعامل وفق مساهماته الاجتماعية.
٦ ـ كل شخص يعامل وفق جدارته في العمل.

ولكي نشرح المبادئ المبينة في الشكل (١٦-٤)، لنتأمل المثال الافتراضي الآتي: تخيل أنك صاحب شركة صغيرة للشاحنات توظف ٥٠ سائقاً. وأنك قد افتتحت للتو خطاً جديداً، وهو خط واعد بأن يدر ربحاً طيباً، وله جدول نموذجي. ويمكن تعيين سائق واحد فقط للعمل في هذا الخط، ولكن تقدّم للعمل فيه سائقون عديدون. وشعر كل شخص بأن لديه فرصة متساوية مع غيره للحصول على فرصة العمل في الخط الجديد. أحد السائقين قد فقد زوجته مؤخراً بعد إصابتها بسرطان الثدي، ومن ثم فهو يكافح لرعاية أطفاله الثلاثة (حاجة فردية). وهناك سائقان من الأقليات، ويشعر أحدهما بقوة بأن له الحق في الوظيفة. وهناك سائقة قد عملت على مدى ثلاث سنوات، وتشعر بأن خبرتها تجعلها المرشح المنطقي للعمل بالخط الجديد. وأحد السائقين يعمل بمجلس السلامة الوطني ولديه سجل قيادة خالٍ من الحوادث على مدى ٢٠ عاماً (إسهام مجتمعي). وهناك سائقان عملا بالشركة منذ إنشائها، وكان أداؤهما على أحسن وجه عاماً بعد عام. والتحدي الذي تواجهه أنت كمالك للشركة هو من سيتم تعيينه بطريقة عادلة. على الرغم من أن عوامل أخرى عديدة يمكن أن تؤثر في قرارك (أي: الأقدمية، أو معدل الراتب، أو صحة الموظف)، إلا أن المبادئ المبينة في الشكل (١٦-٤) تقدِّم مجموعة من الإرشادات لتحديد من سيتولى العمل بالخط الجديد.

القادة الأخلاقيون صادقون:

عندما كنا صغاراً كانت هناك جملة سمعناها مراراً من الكبار وهي «لا تكذب أبداً». ولكي نكون نحن خيرين يجب أن نقول الصدق، وبالنسبة للقادة الدرس هو نفسه. لكي يكون القائد جيداً، فإنه بحاجة إلى أن يكون صادقاً.

وأهمية كوننا صادقين يمكن فهمها على نحو أكثر وضوحاً حين نتأمل نقيض الصدق: عدم الأمانة (جاكسا وبريتشارد Jaksa & Pritcho ch.، ١٩٨٨). وعدم الأمانة شكل من أشكال الكذب، وهي طريقة في تضليل الواقع. وعدم الأمانة يمكن أن يجرّ العديد من النتائج المرفوضة، وأولها خلق عدم الثقة. وعندما لا يكون القادة صادقين، فإن الآخرين لا يرونهم جديرين بالاعتماد عليهم والوثوق بهم. ولذلك يفقد الناس الثقة فيما يقولونه وينادون به، ويقل احترامهم لهم، ويتلاشى تأثيرهم؛ لأن الآخرين لم يعودوا يثقون بهم أو يصدقونهم.

وفيما يتعلق بالآخرين، فعدم الأمانة له تأثير سلبي أيضاً. وعدم الأمانة يضع قيداً على كيفية ارتباط الناس بعضهم ببعض. ونحن عندما نكذب على الآخرين، فإننا في حقيقة الأمر نقول إن لدينا الرغبة في التلاعب بالعلاقة وفقاً لمفاهيمنا الخاصة. نحن نقول بأننا لا نثق بعلاقتنا بالشخص الآخر لكي نكون قادرين على التعامل مع المعلومات التي لدينا. وفي الواقع نحن نضع أنفسنا قبل هذه العلاقة بالقول بأننا نعرف الأفضل لهذه العلاقة. والتأثير البعيد المدى لهذا النوع من السلوك هو أنه يضعف العلاقات، ويسهم الكذب في تدني العلاقات حتى حين يُستخدم بنية حسنة.

ولكن كون الشخص صادقاً لا ينحصر في قول الحقيقة فحسب، وإنما لذلك علاقة أيضاً بالانفتاح مع الآخرين، وطرح الواقع بأكمل وأتم ما يمكن. وهذه ليست مهمة سهلة؛ لأن هناك أوقاتاً يمكن أن يكون قول الحقيقة كاملة فيها مدمراً أو يعطي نتائج عكسية. والتحدي الذي يواجهه القادة هو كيفية إيجاد التوازن بين كون القائد منفتحاً وصادقاً بينما يقوم في الوقت نفسه برصد ما عليه إفشاؤه في موقف معين. ومن المهم بالنسبة للقادة أن يكونوا موضع ثقة، كما أنه من الضروري في الوقت نفسه أن يكونوا ذوي حساسية نحو اتجاهات الآخرين ومشاعرهم. والقيادة الصادقة تتضمن مجموعة واسعة من السلوكيات.

ويوضح دالا كوستا (١٩٩٨) هذه النقطة في كتابه «الأخلاق الملحة»، حيث يقول: إن صدق القائد إنما يعني أكثر من عدم التضليل، وبالنسبة للقادة داخل المنظمة فإن صدقه يعني «عدم الوعد بما لا يمكنه تقديمه، وعدم التضليل، وعدم الاحتماء بالمراوغات، وعدم التخلي عن الالتزامات، وعدم التملص من المحاسبة، وألا يقبل أن تعفينا ضغوط العمل الخاصة بالبقاء للأصلح من مسؤولية احترام كرامة الآخر وإنسانيته» (ص ١٦٤). بالإضافة إلى ذلك يشير دالا كوستا إلى أنه من الضروري أن تقر وتعترف المنظمات بضرورة الصدق وتكافؤ السلوكيات الصادقة داخل المنظمة.

القادة الأخلاقيون يبنون المجتمع:

عرفنا القيادة في الفصل الأول بأنها عملية التأثير في الآخرين من أجل الوصول إلى هدف مشترك. إن لهذا التعريف بُعداً أخلاقياً واضحاً؛ لأنه يشير إلى هدف مشترك، والهدف المشترك يتطلب أن يتفق القائد والأتباع على التوجه الذي تتخذه المجموعة، والقادة بحاجة إلى أن يأخذوا بعين الاعتبار أهدافَهم وأهدافَ أتباعهم أثناء عملهم من أجل تحقيق الأهداف المناسبة لكل منهم. وهذا معناه أن القادة لا يمكنهم فرض إرادتهم على الآخرين. وهم بحاجة إلى البحث عن الأهداف التي تتفق مع الجميع.

ويضع بيرنز (١٩٧٨) هذه الفكرة في صلب نظريته حول القيادة التحويلية. فالقائد التحويلي يحاول تحريك المجموعة نحو هدف مشترك، يحقق النفع لكل من القادة والأتباع، وعند التحرك نحو الأهداف المشتركة، يتغير القائد والتابع. إن هذه الخاصية هي التي جعلت نظرية بيرنز متميزة عن غيرها من النظريات التي تتناول القيادة، ويرى بيرنز أنه يتعين أن تكون القيادة متجذرة في العلاقة بين القائد والتابع، ولا يمكن للقائد أن يتحكم فيها مثلما كان تأثير هتلر في ألمانيا، حيث أجبر الشعب قسراً على تلبية أهدافه الخاصة، وعمل على تحقيق أهداف لا تخدم صالح الإنسانية.

القائد الأخلاقي يأخذ في الاعتبار أهداف الجميع داخل المجموعة، وهو متنبه لأهداف المجتمع. ويُظهر مثل هذا القائد خُلُق الرعاية نحو الآخرين (جيليجان، ١٩٨٢؛ نودينجز، ١٩٨٤)، ولا يجبر الآخرين أو يتجاهل نواياهم.

ويتقـدم روسـت Rost (١٩٩١) خطوة أبعد فيشـير إلى أن القيـادة الأخلاقية تتطلب الانتبـاه إلى فضيلة مدنية، ويقصد بالفضيلة المدنية أنه يلزم القادة والأتباع الانتباه إلى أكثر مـن الأهداف المتبادلة والمحـددة. فهم بحاجة إلى أن يلتزموا بأهـداف المجتمع وغاياته. وطبقـاً لما كتبـه بيرنز (١٩٧٨ ص ٤٢٩)، يبـدأ القادة والأتباع التحويليـون في الوصول إلى أهداف مشتركة اجتماعية أوسع، ويسعون إلى إرساء أهداف أخلاقية أعلى وأشمل. وتلتقي جميع أهدافنا الفردية والجماعية في الصالح المشـترك وفي المصلحة العامة. ويلزمنا أن نولي الاهتمام بأن التغيرات التي يقترحها القائد والأتباع سوف تؤثر في المنظمة الأكبر، وفي مجتمع المنظمة، وفي المجتمع بصفة عامة، والقائد الأخلاقي معنيٌّ بالصالح المشترك بأوسع معانيه.

نقاط القوة:

ناقش هذا الفصل مجموعة واسعة من الأفكار ذات العلاقة بالأخلاق والقيادة. ويتضمن الحقل العام لهذه الدراسة نقاط قوة عديدة أهمها ما يأتي:

أولاً - يقدم هذا الفصل مجموعة من البحوث الحديثة حول القضايا الأخلاقية. ويوجد هنـاك طلـب كبير على القيـادة الأخلاقيـة في مجتمعنا اليـوم، وبدءاً بإدارة نيكسـون في السـبعينيات، واستمراراً حتى إدارة كلينتون في التسعينيات، يلح الناس على مستويات أعلى من المسؤولية الأخلاقية لقادتهم، وفي الوقت الذي يبدو فيه وجود فراغ في القيادة الأخلاقية، يقدم لنا هذا البحث بعض التوجهات في كيفية التفكير في القيادة الأخلاقية وكيفية تطبيقها.

ثانيـاً - توحي هذه المجموعة مـن البحوث بأن الأخلاق ينبغـي أن تكون جزءاً مكملاً لموضوع القيادة الأوسـع. وباسـتثناء القيادة التحويلية لبيرنز، فإن أياً من نظريات القيادة الأخرى التي نوقشـت في هذا الكتاب لا تشـتمل على الأخلاق كبُعد لعملية القيادة، ويشير هذا الفصل إلى أن القيادة ليست ظاهرة غير أخلاقية، لكنها عملية التأثير في الآخرين؛ وهي ذات بُعد أخلاقي يميزها عن أنواع التأثير الأخرى، كالإكراه أو الاسـتبداد، وتشـتمل القيادة على القيـم، ومن بينها إظهار الاحترام للأتباع، والعدل مـع الآخرين، وبناء المجتمع. وهي ليست عملية يمكن إظهارها بدون إظهار قيمنا، ونحن عندما نؤثر في الآخرين، يكون لنا أثر عليهم؛ ومعنى هذا أنه يلزمنا أن نولي اهتماماً لقيمنا وأخلاقنا.

ثالثــاً - إن هــذه المجموعة مــن البحوث تؤكد عــدة مبادئ ضروريــة لتطوير القيادة الأخلاقية. والمناقب التي نوقشت في هذا البحث موجودة منذ ما يزيد على ألفي عام، وتتم مراجعتها في هذا الفصل لما تمثله من أهمية بالنسبة لقادة اليوم.

نقاط الضعف:

على الرغم من أن موضوع الأخلاق والقيادة يحتوي على العديد من نقاط القوة، إلا أنه لا يخلو من بعض نقاط الضعف، أهمها:

أولاً - موضــوع القيادة مجال للبحث ما يزال في مرحلته الأولى من التطوير، ولهذا فإنه يفتقر إلى مجموعة قوية من الاســتنتاجات البحثية التقليدية لتعزيزه. وكما أشرنا في بداية هذا الفصل، لم يُنشر سوى القليل من البحوث حول الأسس النظرية لأخلاق القيادة. وعلى الرغم من نشر دراســات عديدة حول أخلاق العمل، إلا أن هذه الدراسات لا تتعلق بصورة مبــاشرة بالقيادة الأخلاقية، ومن بــين البحوث التي أجريت على الأخــلاق هناك مجموعة قليلة منها تدور حول طبيعة مشــكلة القيادة الأخلاقيــة. وإلى أن يتم إجراء عدد أكبر من الدراســات البحثية يتناول بشــكل مباشر الأبعاد الأخلاقية للقيادة، ســوف تظل الصياغات النظرية حول العملية مؤقتة وغير نهائية.

ثانياً - تعتمد أخلاق القيادة اليوم أساســاً على كتابات عدد قليل من الأفراد الذين كتبوا مقالات ومؤلفات متأثرة إلى حد كبير بآرائهم الشخصية حول طبيعة أخلاق القيادة ونظرتهم للعــالم. وعلى الرغم من أن هذه الكتابات (مــن قبيل كتابات جرين ليف وبيرنز) صمدت خلال هذه الفترة الزمنية، إلا أنه لم يتم اختيارها باستخدام مناهج البحوث التقليدية سواءً كانــت كميــة أو نوعية. فهي بحوث وصفية في الأســاس وذات طبيعــة تخصصية، وهكذا فأخلاق القيادة تفتقر إلى الســند التجريبي التقليدي الذي يلازم عادة النظريات المقبولة في السلوك البشري.

التطبيق:

عــلى الرغم من مناقشــة قضايــا الأخلاق والقيادة مــراراً في مجتمع اليــوم، إلا أن هذا

الاهتمام لم يؤدِّ إلى تقديم عدد كبير من البرامج في التدريب والتطوير مصممة لتعليم القيادة الأخلاقية، والعديد من البرامج الجديدة موجه نحو مساعدة المديرين في أن يصبحوا أناساً أكثر فاعلية في العمل وفي الحياة بصفة عامة، ولكن هذه البرامج لا تستهدف بصورة مباشرة مجال الأخلاق والقيادة.

إلا أنه يمكن تطبيق البحث الذي أجري حول الأخلاق والقيادة في هذا الفصل على الأفراد في جميع مستويات المنظمات وفي كل مجالات الحياة، ومن الضروري، على الأقل في الحدود الدنيا، أن نبين أن القيادة تشتمل على القيم، وأنه لا يمكن لأحد أن يكون قائداً دون أن يكون واعياً ومهتماً بقيمه الخاصة. ولأن القيادة ذات بُعد أخلاقي، فإنه مطلوب من القادة أن يكونوا مدركين للطريقة التي تحدد بها أخلاقياتهم قيادتهم.

ويمكن للمديرين والقادة أن يستخدموا المعلومات الواردة في هذا الفصل من أجل فهم أفضل لأنفسهم، وتعزيز أساليبهم القيادية. والنظريات الأخلاقية يمكن أن تذكر القادة أن يسألوا أنفسهم: «ما الصواب والعدل الذي يتعين فعله؟» أو «ما الذي يتعين على الشخص الفاضل فعله؟». ويمكن للقادة أن يستخدموا المبادئ الأخلاقية التي وصفت في هذا البحث كمقاييس معيارية لسلوكهم. هل أظهر الاحترام للآخرين؟ هل أتصرف بروح طيبة؟ هل أظهر الصدق والإخلاص للآخرين؟ هل أخدم مجتمعي؟ وأخيراً يمكننا أن نتعلم من موضوع هذا البحث أن العلاقة بين القائد والأتباع ضرورية للقيادة الأخلاقية. ولكي نكون قادة أخلاقيين، يجب أن نكون ذوي حساسية لحاجات الآخرين، وأن نتعامل معهم بإنصاف، وأن نهتم بهم.

الحالات الدراسية:

يتضمن الجزء الآتي ثلاث حالات دراسية (الحالة ١٦-١، ١٦-٢، ١٦-٣) مبنية على مواقف واقعية كانت القيادة الأخلاقية فيها مطلوبة. وتصف (الحالة ١٦-١) صاحب أحد الأعمال الصغيرة، والمشكلات الأخلاقية التي يواجهها أثناء فترة الاندماج الصعبة. وتتناول (الحالة ١٦-٢) المدخل الفريد لإحدى شركات التصنيع نحو معايير السلامة. وتتناول (الحالة ١٦-٣) القضايا الأخلاقية التي تحيط بكيفية تحديد إحدى شركات توفير الموارد البشرية لأسعار

خدماتهـا. وفي نهايـة كل حالة، هناك أسـئلة توضح الصعوبات والتعقيدات في ممارسـة القيادة الأخلاقية.

الحالة (١٦-١)

شركة تكافح بدون سيولة مالية

اشـترى ناصر الأحمد شركة كمبيوتر صغيرة، وبعد عدة سنوات من الكفاح بدأت عوائد الشركة وأرباحها بالنمو وفقاً للبيانات المالية، ولكن لا تتوافر سيولة نقدية كافية.

وكان المساهمون الرئيسـيون بالشركة، كالبنك، والبائعين، والمستثمرين، يمارسون ضغطاً على ناصر من أجل تحسـين المكاسب والتدفق النقدي. وقد هددوا بأن يتركوا العمل إذا لم تحدث تغيرات كبيرة. وفي الوقت نفسـه، ومع ازدياد الأمور سـوءاً، تلقى ناصر إشعاراً بأن عقوداً تمثل حوالي (٢٥٪) من عوائده سوف يفقدها في المنافسة.

واسـتجاب نـاصر بتسريح عدد مـن الموظفين، وتجميـد الأجور، وإغـلاق العديد من العمليات الهامشية. ولكن هذه الجهود لم تكن كافية. وكان ناصر ما يزال بحاجة إلى المزيد من النقد والإدارة المهنية. ولكي يظل محافظاً على نشاطه، كان أمام ناصر ثلاثة خيارات:

١- يمكنه التفاوض مع المسـتثمرين والبنوك. وإذا فعل هذا فسـوف تساعده البنوك على توظيـف موظفـين جدد متميزيـن، وتقدم له تمويـلاً مؤقتاً لدعم الشركـة أثناء إعادة هيكلتها. وفي الجانب الآخر فإن مكانته داخل المنظمة سـوف تتغير تغيراً كبيراً في حالة تبنيه هذا الخيار؛ فبدلاً من كونه مالكاً للشركة، سـيصبح ناصر مديراً للشركة على أفضل تقدير.

٢- يمكنه الحفاظ على سيطرته والاستمرار في استبدال موظفي الإدارة، مبيناً لهم أن الشركة كانت تمر بمرحلة حرجة، وأن مسـتقبل المنظمة يعتمد على قدرة المديرين الجدد على بناء المصداقية، وتحسـين الأداء في مدة عام واحد. وسـوف يتعين عليه أن يكشف عن تجميد الأجور على مدى العامين الماضيين، وأن يبين أنه لا يمكنه تقديم مرتبات تنافسية أو مزايـا تقليديـة معينة. وإذا تبنى ناصر هذا الخيار فسـوف يجـد صعوبة في تعيين مديريـن ماهرين، لأنهم لن يرغبوا في أن يكونوا في موقف يشـهد فشـلاً في العمليات،

وعدم وجود سيولة. وفي حالة نجاح ناصر، فإن هذا الخيار سوف يسمح له بالحفاظ على سيطرته، وإنقاذ سمعته.

٣- يمكنه أن يظل محافظاً على القيادة، وأن يستمر في تغيير موظفي الإدارة، ولكن لا يمكنه أن يشرح بشكل تام خطورة الموقف. وقد يقول بأن الشركة هي إحدى الشركات الأسرع نمواً، وأنها أكملت دورة تشغيلية، وأنه حقق أرباحاً من جديد، وأنه الآن يغير في الموظفين لكي ينتقل بالشركة إلى مستوى أفضل. ويمكنه أن يدعم هذه الصورة الإيجابية من خلال تقديم المعلومات المالية كما لو كانت حقيقية. وقد يكون هذا المدخل ناجحاً في استقطاب موظفين مؤهلين جدد، ولكن المديرين الجدد قد يلتحقون بالشركة لفترة قصيرة جداً ثم يغادرونها، وقد لا يشعرون بالولاء للشركة لعدم مصداقية ناصر. هذا الخيار ربما يمنح ناصر الفرصة للاستمرارية والمحافظة على جميع موظفيه.

الأسئلة:

١ - من بين الخيارات الثلاثة المتاحة لناصر، أيها الأكثر أخلاقية؟

٢ - كيف تلعب الأنا في هذه الحالة؟ وفي أي الخيارات الثلاثة يكون الإيثار أكثر ظهوراً؟

٣ - أيُّ الخيارات يوفر المصلحة الأعظم لأكبر عدد؟ ومن وجهة نظر أخلاقية ما واجب ناصر في هذا الموقف؟

٤ - ما الضغوط التي يواجهها ناصر فيما يتعلق بالصدق وقول الحقيقة المتعلقة بموقفه؟

الحالة (١٦-٢)

ما مدى الأمان

الناظمية شركة صغيرة لصناعة البلاستيك تضم ٥٠ موظفاً، وعمرها ١٠ أعوام، وميزانها التجاري سليم، وتحقق مبيعات بقيمة ١٥مليون ريال سنوياً. وتملك الشركة سجلاً جيداً في السلامة، كما أن شركة التأمين المؤمنة على الشركة لم تضطر إلى رفع أي دعاوى لموظفيها على مدى سنوات عديدة، ولم يقع فيها أي إصابات خطيرة من أي نوع منذ تأسيسها.

ويفخر صاحب الشركة بفريق العمل الداخلي وإجراءات العمل، ويصف ما يجري

داخلها بأنه شـبيه بمستشـفى مقارنة مع منافسـيه، فالنظام، والكفاءة، والنظافة، أمور لها الأولوية في شركة الناظمية. فمن الملاحظ أن الشركة منظمة بشكل جيد.

ولـدى الشركة مدخل فريد لضـمان ظروف عمل آمنة، فهـي في كل عام تقوم بإحضار مستشـارين من خارج الشركة من صناعة التأمين، والسـلامة التشـغيلية، والإدارة الصحية لمراجعة الشركة حول أي ظروف غير آمنة. وفي كل عام تكشـف تقارير التفتيش عن عديد من المخاوف التي تتم معالجتها من خلال جلب معدات جديدة، وعمل الإصلاحات، وتطوير إجراءات سير العمل. ولأن المفتشين يستمرون في إيجاد فرص للتحسين، فإن السلامة الكلية تتحسن كل عام.

ويعارض محاموها بشـدة مدخل السـلامة الـذي تتبناه الشركة، ويقفـون ضد الإجراء المتمثل في الاعتماد على مراجعين من خارجها، حيث يقولون بأنه لو رُفعت قضية ضد شركة الناظمية، فسوف تُسـتخدم أي قضايا سابقة كدليل على ممارسة تاريخية ومعرفة بظروف غير سـليمة، بل إن المراجعات التي أجرتها الشركة عن طواعية يمكن أن تسـتخدم كذرائع لتقوية القضية ضد الشركة.

ويقر رئيس الشركـة والإدارة بإمكانية تقليل المراجعات الخارجية، ولكنهم يشـيرون إلى أن المراجعات الدورية مهمة لاسـتمرار تحسين سلامة كل شخص داخل الشركة، والغرض من هذه المراجعات هو جعل الشركة مكاناً آمناً، وهذا ما حدث بالفعل. وتشير الإدارة أيضاً إلى أن موظفي شركة الناظمية قد اسـتجابوا على نحو إيجابي للمراجعات وللتغيرات التي نتجت عنها.

الأسئلة:

١ - هـل يمكن وصـف شركة الناظمية بأنهـا «شركة» لديها مجموعة مـن القيم الأخلاقية المحددة؟ كيف تساهم سياسات الشركة في هذه الفلسفة؟

٢ - مـا المفهـوم الأخلاقي الذي يشرح مدخل شركة الناظمية نحو قضايا السـلامة بشـكل أفضل؟ هل يمكن القول بأن الشركة تتبنى المدخل النفعي أو مدخل الواجب، أو المنهج القائم على الفضيلة؟

٣ - فيما يتعلق بقضايا السـلامة، كيف ترى الإدارة مسؤولياتها نحو موظفيها؟ وكيف يرى المحامون مسؤوليتهم نحو شركة الناظمية؟

٤- لماذا يبدو أن أخلاق شركة الناظمية ومحامي الشركة في حالة صراع؟

الحالة (١٦-٣)

إعادة دراسة المقترح

بعد العمل لمدة ١٠ أعوام مديراً في شركة طباعة كبرى، قرر مساعد خالد إنشاء شركة طباعة خاصة به، وكان مساعد، بفضل خبرته واتصالاته السابقة، على ثقة من أنه يمكنه النجاح في مجال الطباعة، ولكنه تساءل ما إذا كان يتعين عليه شراء مشروع قائم أو بدء مشروع جديد.

وكجزء من خطته، أجرى اتصالات مع إحدى منظمات توظيف المهنيين التي تحظى بشهرة كبيرة من أجل الحصول على تقدير الموارد البشرية لشركة مبتدئة. وتضمن التقدير تكاليف المرتبات، والحوافز، وتعويضات العاملين، وغير ذلك من خدمات الموارد البشرية التقليدية. ولأن مساعد لم يبدأ نشاطه بعد، قدمت منظمة توظيف المهنيين «تصوراً عاماً» لتشكيل الموظفين يمكن تطبيقه على الشركات الصغيرة في مجال الطباعة. وحيث إن المنظمة ليس لديها شيء ملموس، فقد وضعت لمساعد تشكيلة للموارد البشرية تعد مرتفعة على غير العادة.

وفي الوقت نفسه وجد مساعد شركة صغيرة قائمة، أعجبته واشتراها، ثم اتصل بالمنظمة ليوقع عقداً معها من أجل توفير خدمات الموارد البشرية بالسعر السابق، وكان مستعداً لامتلاك الشركة وبدء نشاطه التجاري، لذلك وقّع العقد الأصلي كما قدم إليه. وبعد أن وقّع مساعد العقد قامت المنظمة بمراجعة المقترح الأول بناءً على الأرقام الفعلية للشركة التي اشتراها. وهذه المراجعة أثارت مخاوف عديدة للإدارة. وبينما كانت أهداف منظمة التوظيف هي توفير خدمة ذات جودة، وأن تكون منافسة في السوق، وأن تحقق ربحاً معقولاً؛ اتضح أن التشكيلة التي قدمتها المنظمة لمساعد مرتفعة، ولا يمكن مقارنتها بأي حال مع عقود الخدمات الأخرى التي وقعتها المنظمة مع شركات مشابهة في الحجم والوظيفة نفسهما.

وبدا واضحاً أثناء عملية المراجعة أن هناك جوانب عديدة يتعين معالجتها، فالتقدير الأولي الذي قدمته منظمة توظيف المهنيين يظهر كما لو أنها تسرق العميل؛ وعلى الرغم من

أن العميل قد وقع العقد الأصلي، فهل من العدل فرض سعر مرتفع على الخدمات المقترحة؟ وهل كان فرض رسوم عالية معناه أن المنظمة سوف تفقد هذا العميل أو عملاء مشابهين في المستقبل؟ وكان هناك جانب آخر يتعلق بدعم منظمة توظيف المهنيين للشركات الصغيرة الحجم. وعلى مدى سـنوات طويلة، كانت منظمة توظيـف المهنيين تفخر بأن لديها قيماً قويـة فيما يتعلق بقوانـين التوظيف والعدالة في مكان العمل. ولكـن هذا العقد بدا غير منصف وضاراً بالعميل. كذلك يهم منظمة توظيف المهنيين ما يترتب على موظف المبيعات لديها؛ إذ إنه هو الذي أعد مسـودة العقد لمساعد، وحفظ التكاليف المقدرة في العقد يؤثر بشـكل كبير على عمولة موظف المبيعات، وكذلك يؤثر سـلباً على أخلاقيات الآخرين الذين يعملون في مجال مبيعات منظمة توظيف المهنيين.

وبعد إعادة دراسة المقترح الأصلي تم إعداد عقد جديد لشركة مساعد ووضْع تقدير أقل للتكاليف. وعلى الرغم من أن العقد الجديد يتضمن تقديراً للتكاليف أقل من السابق، إلا أنه مازال أعلى بكثير من متوسط عقود التكلفة في عالم صناعة الطباعة. مع ذلك فقد وقّع مساعد خالد العقد الجديد.

الأسئلة:

١ - ما الدور الذي ينبغي أن تلعبه الأخلاق في كتابة مقترح مثل هذا العقد؟ هل ما قامت به منظمة توظيف المهنيين لمساعد خالد يعد أخلاقياً؟ وكم من الأموال ينبغي أن تحاول منظمة توظيف المهنيين تحقيقه؟ وماذا كنت ستفعل في موقف كهذا؟

٢ - مـن خلال منظور الواجب مقابـل المنظور الغائي (الذي يركز على نتائج الأفعال)، كيف تصف الأخلاق في منظمة توظيف المهنيين؟

٣ - اسـتناداً إلى مـا قدمته منظمة توظيف المهنيين لمسـاعد، كيف تقـوِّم منظمة توظيف المهنيـين فيما يتعلق بالمبادئ الأخلاقية كالاحترام، والخدمة، والعدالة، والصدق، وخدمة المجتمع؟

٤ - كيف تقوِّم أخلاق منظمة توظيف المهنيين لو كنت مساعد؟ ولو كنت أحد أعضاء إدارة منظمة توظيف المهنيين؟ ولو كنت موظف المبيعات؟ ولو كنت عضواً في المجتمع؟

مقياس القيادة:

يُنظـر غالباً إلى الأخلاق على أنها أمر شـخصي جداً، ونحن نقـاوم أن يحكم الآخرون على أخلاقنـا، وأيضاً نحن نرفـض أن نحكم على أخلاق الآخرين. وربما لهذا السـبب يوجد القليل مـن المقاييس التي صممت لقياس القيادة الأخلاقية. ومن أجل معالجة هذه المشـكلة طور كريج وجوستافسـن (1998) Craig & Gustafson «مقياس استقامة القائد المدركة» PLIS، مسـتنداً في ذلك إلى النظرية الأخلاقية النفعية، ويحاول هذا المقياس تقييم أخلاق القادة من خلال التابعين فيما يتعلق بتصرفاتهم وحرصهم على تحقيق أعلى مصلحة لأكبر عدد من الناس.

وباسـتخدام «مقياس اسـتقامة القائد المدركة» يمكنك تقييم الاستقامة الأخلاقية لأحد مشرفيك، وتطبيق الأفكار التي ناقشـناها في هذا الفصل في الواقع العملي الحقيقي، ويمثل المقياس طريقة واحدة لتقييم مبدأ القيادة الأخلاقية.

ويمكن كذلك اسـتخدام المقياس للحصول على التغذيـة المرتدة للموظفين في المنظمات كجزء من التدريب، بهدف تطوير المهارات القيادية. وأخيراً يمكن اسـتخدام المقياس كأحد العناصر لمسـح المناخ التنظيمي بالمنظمة بهدف تحديـد المجالات داخلها والتي تحتاج إلى «تدخل أخلاقي» (كريج وجوستافسن Craig & Gustafson، ١٩٩٨).

مقياس استقامة القائد المدركة (PLIS):

الإرشـادات: العبارات التالية تخص مشرفك المباشر. ينبغي أن تنظر إلى مشرفك المباشر على أنه الشـخص الذي لديه أكبر سيطرة على الأنشطة المتعلقة بعملك اليومي. ضع دائرة حول الإجابة التي تعتقد أنها الأقرب إلى وصف مشرفك المباشر.

١= غير موافق تماماً	٢=موافق إلى حد ما	٣=موافق إلى حد كبير	٤= موافق تماماً		
١	يقدم مصالحه الشخصية على مصلحة المنظمة	١	٢	٣	٤
٢	يعرض الآخرين للخطر في سبيل حماية نفسه	١	٢	٣	٤
٣	يستمتع برفض طلبات الآخرين	١	٢	٣	٤
٤	يتعمد تأجيج الصراع بين الناس	١	٢	٣	٤
٥	يبتز أي موظف إذا كان يعتقد أنه لن ينكشف أمره	١	٢	٣	٤

٦	يتعمد المبالغة في أخطائي لكي أبدو سيئاً أمام الآخرين	١	٢	٣	٤
٧	يعامل الذين يختلفون عنه في الجنس أو العرق بشكل أفضل	١	٢	٣	٤
٨	يسخر من الناس عندما يخطئون	١	٢	٣	٤
٩	يمكن الوثوق فيه لاطلاعه على المعلومات السرية	١	٢	٣	٤
١٠	يكذب	١	٢	٣	٤
١١	شرير	١	٢	٣	٤
١٢	لا يهتم بالأعمال التي لا تبرزه أو تجلب له المديح	١	٢	٣	٤
١٣	يخالف سياسات المنظمة ويتوقع من أتباعه أن يتستروا عليه	١	٢	٣	٤
١٤	يسمح بتعرض شخص آخر للوم بسبب أخطائه	١	٢	٣	٤
١٥	يتعمد عدم الرد على المكالمات الهاتفية والرسائل البريدية لكي يضر بشخص آخر	١	٢	٣	٤
١٦	يسبب لي المتاعب إذا تطرقت إلى عيوبه	١	٢	٣	٤
١٧	يقوم بأعمال تخريبية بالنسبة للمنظمة	١	٢	٣	٤
١٨	يشوه متعمداً ما يقول الآخرون	١	٢	٣	٤
١٩	منافق	١	٢	٣	٤
٢٠	انتقامي (ثأري)	١	٢	٣	٤
٢١	يحاول أن يحصل على الثناء بناءً على أفكار الآخرين	١	٢	٣	٤
٢٢	يحبب لي الأنظمة	١	٢	٣	٤
٢٣	يتعمد حجب المعلومات حتى يفشل شخص ما	١	٢	٣	٤
٢٤	يتعمد نشر الإشاعات وحديث المكاتب لكي يضر الناس أو المنظمة	١	٢	٣	٤
٢٥	أحمق وغير متحضر في تعامله مع الموظفين	١	٢	٣	٤
٢٦	يمكن أن يضر شخصاً آخر بسبب الحقد	١	٢	٣	٤
٢٧	يحابي بعض الناس	١	٢	٣	٤
٢٨	يسرق من المنظمة	١	٢	٣	٤
٢٩	يزور السجلات لمساعدة موقفه في العمل	١	٢	٣	٤
٣٠	لديه مبادئ أخلاقية عالية	١	٢	٣	٤

المصدر: مبني على نسخة من مقياس «استقامة القائد المدركة» الذي نشر في:

«Leadership Quarterly», 9 (2). S. B. Craig and S. B. Gustafson, «Perceived Leader Integrity Scale: An Instrument for Assessing Employee Perceptions of Leader Integrity,» pp. 1341998 ,144-. Used with permission of the authors.

تفسير الدرجات:

يقيس مقياس «استقامة القائد المدركة» إدراك الأتباع لاستقامة قادتهم داخل المنظمات، ودرجة إجابتك على المقياس تشير إلى مدى رؤيتك لسلوك قائدك بأنه أخلاقي.

أجب على عبارات الاستبانة باتباع ما يلي: أولاً، اعكس درجات العبارة ٩ والعبارة ٣٠ (على سبيل المثال، ١ يصبح ٤، و ٢ يصبح ٣، و ٣ تصبح ٢، و ٤ تصبح ١). ثانياً، اجمع درجات إجاباتك على جميع العبارات الثلاثين. الدرجة المنخفضة تشير إلى أن لدى الشخص الذي قيمت قيماً أخلاقية عالية. الدرجة المرتفعة تشير إلى أن الشخص الذي قيمت ليس لديه قيم أخلاقية. وفيما يلي تفسير الدرجات.

تفسير الدرجات:

استناداً إلى (كريج وجوستافسن، ١٩٩٨) فإن الدرجة «المنخفضة» تشير إلى أنك ترى مشرفك يتمتع بدرجة عالية من الأخلاق، أما الدرجة «العالية» فتشير إلى أنك ترى مشرفك ليس أخلاقياً تماماً، وتبين التقسيمات التالية للدرجات تفسيراً للدرجة الكلية التي تحصل عليها:

١- (٣٠-٣٢) ذو أخلاق عالية. إذا وقعت درجتك في هذا المدى فهذا يعني أنك ترى الشخص الذي قيمت ذا أخلاق عالية. وانطباعك عنه أنه موثوق به للغاية، وأنه ذو مبادئ أخلاقية عالية.

٢- (٣٣-٤٥) ذو أخلاق متوسطة. إذا وقعت درجتك في هذا المدى فهذا يعني أنك ترى الشخص الذي قيمت ذا أخلاق متوسطة. وانطباعك عنه أنه أحياناً يقوم بسلوكيات غير أخلاقية.

٣- (٤٦-١٢٠) ذو أخلاق متدنية. هذا المدى يصف الأشخاص الذين يُنظر إليهم أنهم غير أخلاقيين، وانطباعك عنهم أنهم يفعلون أشياء تدل على عدم الصدق، وعدم الإنصاف، وانعدام المبادئ.

الملخص:

على الرغم من وجود اهتمام بالأخلاق منذ آلاف السـنين، إلا أنه لا يوجد سـوى القليل مـن البحوث التنظيرية حول طبيعة أخـلاق القيادة. ويقدم هذا الفصل ملخصاً للنظريات الأخلاقية تبعاً لانطباقها على العملية القيادية.

وتقـدم النظرية الأخلاقية مجموعة من المبادئ التي ترشـد القـادة في اتخاذ القرارات حـول كيفيـة التصرف، وكيف يكونون أشـخاصاً جديريـن بالاحترام أخلاقيـاً. وفي التقليد الغـربي، تنقسـم النظريات الأخلاقية عـادة إلى نوعين: نظريات حول السـلوك، ونظريات حول خصائص الشخصية. والنظريات التي تركز على السلوك تؤكد على نتائج سلوك القائد (المنهج الغائي)، أو القواعد التي تحكم سلوكهم (منهج الواجب). أما النظريات التي تستند إلى الفضيلـة فتركز على شـخصية القادة، وهـم يؤكدون على صفات من قبيل الشـجاعة، والصدق، والإنصاف، والأمانة.

وتلعب الأخلاق دوراً رئيسـياً في عملية القيادة. ولأن القيادة تشـتمل على النفوذ، وأن القـادة يملكون غالباً سـلطة أكبر من تلك التـي تتوافر للأتباع، فإنهم يتحملون مسـؤولية أخلاقيـة هائلة حول كيفيـة التأثير في الآخرين. ويتعين على القـادة أن يشركوا الأتباع من أجل تنفيذ الأهداف المشـتركة؛ فمن اللازم أن يعاملـوا الأتباع وما لديهم من أفكار باحترام وتقدير. ويلعب القادة أيضاً دوراً رئيسـياً في إيجاد المناخ الأخلاقي داخل منظمتهم؛ وهذا الدور يتطلب من القادة أن يكونوا ذوي حساسية خاصة بالقيم والمبادئ التي ينشرونها.

ولقـد قدم العديد من علـماء القيادة البارزيـن (أمثال هيفيتز وبيرنـز وجرين ليف) إسـهامات فريدة ساهمت في تعزيز فهمنا للقيادة الأخلاقية. والموضوع المشترك بين هؤلاء الكتّـاب الثلاثـة جميعهم هو خُلُق الرعايـة، الذي يولي اهتماماً بحاجـات الأتباع وأهمية العلاقات بين القادة والأتباع.

ويؤكد هذا الفصل بأن القيادة الأخلاقية السليمة متأصلة في الاحترام، والخدمة، والعدالة، والصـدق، والروح الاجتماعية. ومن واجب القادة أن يعاملوا الآخرين باحترام، وأن ينصتوا إليهم عن قرب، وأن يتسامحوا مع الآراء المعارضة لهم. ويخدم القادة الأخلاقيون الآخرين

مــن خلال إيثــار الآخرين، ووضع رفاهية الآخرين قبل رفاهيتهم هم، من أجل المســاهمة في الصالح المشــترك. والعدالة تتطلب أن يضع القادة الإنصاف أساسـًا لاتخاذ القرارات، بما في ذلــك التحــدي المتمثل في أن يكونوا منصفين مع الفرد، وفي الوقت نفســه منصفين نحو المصالح المشــتركة للمجتمــع. والقادة الجيــدون صادقون. فهم لا يكذبــون، كما أنهم لا يطرحون الحقيقة للآخرين على نحو مدمر أو ذي نتائج عكسية. وأخيراً فالقادة الأخلاقيون ملتزمــون ببناء المجتمع، بمــا في ذلك البحث عن الأهداف التي تتســق مع أهداف الأتباع والمجتمع كله.

وهناك نقاط قوة عديدة في البحوث التي أجريت حول الأخلاق والقيادة. فحين يطالب الجمهــور بمســتويات أعلى من المســؤولية الأخلاقية من قادتهم، فــإن البحث يقدم بعض الإرشادات في كيفية التفكير في القيادة الأخلاقية وكيفية ممارستها. إضافة إلى ذلك، فإن هذا البحث يذكرنا بأن القيادة عملية أخلاقية. وينبغي أن يضمِّن المتخصصون الأخلاق باعتبارها جزءاً مكملاً للدراســات والبحوث التي أجريت حول القيــادة. كما أن هذا الميدان البحثي يصف المبادئ الأساسية التي يمكننا استخدامها في تطوير القيادة الأخلاقية في عالم واقعي.

وفي الجانب الســلبي، فإن هذا الميدان البحثي حول القيادة الأخلاقية ما زال في مرحلة مبكــرة من التطويــر. ولقد أجريت دراســات قليلة تتناول بصفة مبــاشرة طبيعة القيادة الأخلاقيــة؛ ونتيجة لذلك، فالصياغات النظرية حول هذه العمليــة تعد غير نهائية. وثانياً، إن هــذا المجال من البحث يعتمد على كتابات أفراد قليلين يعد عملهم في الأســاس وصفياً وسردياً. ونتيجة لذلك فإن تطوير نظرية حول أخلاق القيادة إنما يفتقر إلى السند التجريبي التقليدي الذي يلازم عادة نظريات السلوك الإنساني. وعلى الرغم من نقاط الضعف هذه، فإن حقل القيادة الأخلاقية مفتوح على مصراعيه للمزيد من البحوث في المستقبل. ولا تزال هناك حاجة قوية لإجراء البحوث التي تعزز فهمنا لدور الأخلاق في عملية القيادة.

المراجع:

Aronson, E. (2001). Integrating leadership styles and ethical perspectives. Canadian Journal o(Administrative Sciences, 18(4), 244-256.

Avolio, B.) .. & Locke, E E. (2002). Contrasting dtfer tent philosophies of leader motivation: AltrUism versus egoism. l..eadership Quarterly, 13, 169-191.

Has. B. i\1., & Stetdlmeter, P (1999). Ethacs, character, and authentic transformallonal leadershtp beha\tOr. L...eadership Quarterly, 10(2), 181-217

llc:<uchamp. T L, & Bow•e, N. E. (f988). Eth1cal thcory and busmess (3rd ed.). Englewood Cliffs, J· Prentice Hall.

lk.tuehamp, T L., & htldress,). F. (1994) . Pnnc1ples of biomedical ethics ('tth ed.). ew York: Oxford Untvers•ly Press.

Block, P. (1993). Stewards/up. Choosing sefVIce over self.mteresl. San Francisco: Berrett-Koehler.

Bo,, re,. E (1991). Challengmg the egoistic paradigm Bus mess Ethics Quarter/1•. 1(1), 1-21.

Burns, J. M (1978). Leaders/up ew York: Harper & Ro»

Carlson, D. S., & Perrewe, P. L. (1995). Institutionalization of organizational ethin through transformational leadership. Journal of Business Ethics, 14(JO), 829-8>H.

Culla, }. B. (1998). Ethtcs, the heart of leadership. Westport, CT: Greenwood.

CIUlla, J. B. (2001). Carvmg leaders from the warped wood of humanrty. Canadia11 foumal of Administratil'e.Setences, 18(4), 313-319.

Grulla,}. B. (2003). The ethtcs of leadership. Belmont, CA: WadsworthffhonrMIIJ Learning.

Covey, S. R. (1990). Princtple-centered leadership. 1 e' York Fireside.

Craig, S. B., & Gustafson, S. B. (1998). Perceived Leader Integrity Scale: An imtrument for assessmg employee perceptions of leader mtegnty. Leadership Quar terly, 9(2), 127-145.

Dalla Costa,}. (1998). The ethical imperative: \Vhy mora/leadership is good busi ness. Reading, MA: Addrson-Wesl<;y.

De Pree, M. (1989). Leadership is an art. New York: Doubleday.

Fankena, W. (1973). Et/ucs (2nd ed.). Englewood Cliffs, i\'J: Prentice Hall.

Cdlrgan, C. (I 92). In a different voice: Psychological theory and women's devei!Jf! ment. Cambndge, MA: Harvard University Press.

Cinr, A (1998). Moral leadership and business ethics. In J. B. Grulla (Ed.), Ethics. the heart of leadership (pp. 27-46). Westport, CT: Greenwood.

Greenleaf, R. K. (1970). The sena· nl as leader. Ne›› 1011 Centre, l›v1A: Robert «· Greenleaf Center.

Greenleaf, R. K. (1977). Sena· nt leadership: A journey m/o the nature of legitimall› power and greatness. New York: Paulist.

Heifetz, R. A (1994). Leadership wtthout easy answers. Cambridge, MA: llarvard Universrty Press

Jaksa, }. A, & Pritchard, M. S. (1988). Communication ethics: Methods of anah•sis. Belmont, CA: Wadsworth.

Johnson, C. R. (20 II). Meeting the ethical challenges of leadership (4th <.:d.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Kanungo, R. 1. (200 I). Ethical values of transactional and transformational l<.:ad ers. Canadian Journal of Administrative Sciences, 18(4), 257 265.

Kanungo, R. '., & Mendonca, l\1 (1996). Ethtcal dimensiOns o{leadership. 'J»Irou sand Oaks, CA: Sage.

Kitchener, K S. (1984). lnturtron, crihcal evaluation. and cthrcal princrpb. Tlot· fundatron for ethrcal decrsrons rn counseling psychology. Counseling t>syc/111/11 gtst, 12(3), 43-55

Kon11\es, S. R., Lucas, 1 ., & Mci\lahon, T. R. (1998). Explormg leaderslufJ: /•i11 college students who want to make a difference. San Francisco: jossey-lh'

Kouzes,). M , & Posner, B Z. (1995) The leadershtp challenge. How to ·eef> el/11t: extraordinary thi11gs done in organizations (2nd eel.). S.rn l•»r:lll<»isco:)oss<.:y-1\:r».

Pall), K. \\'. & Proctor-Thomson, S. B (2002) Percervcd mtegrity of transformational leaders rn organrsational settings. Journal of Business Ethics, 35, 75 96.

Po1man, L. P (1995) Etl11caltheory: Classical and contemporary readings (2nd ed.). Belmont, CA: Wadsworth.

Price, T. (2008) Leadership ethics: An introductton. ew York: Cambridge Unrversity Press .

Rawls, } (1971). A theory ofiustice. Boston: Harvard University Press.

Rost, J. C. (1991). Leadership for the hl'enty-first century. New York: Praeger.

Schmmke, M., Ambrose, M. L., & Noel, T. W. (1997). The effect of ethical frameworks on pcrcepllons of orgamzational 1ushce. Academy of Management Journal,
40(5), 1190-1207.

Schumann, P. L. (2001). A moral principles framework for human resource management
ethics. /Iuman Resource Management Revtew, 11,93-111.

Senge, P. M. (1990). The fifth discipline· The art and practice of the learning orga-11/;:ation New York: Doubleday.

Tr evrno, L. K. (1986). Ethical decision making 111 organrzations: A person-srtuation
inleractionist model. Academy of Management Review, II (3), 601-617.

Tr evmo, L. K., Brown, M , & Hartman, L. P. (2003). A qualitative invcstigahon of perceived executive ethical leadership· Perceptions from insrde and outside the executi\'e surte. Human Relations, 56(I), 5-37.

Velasquez, M. C (1992). Business ethics: Concepts and cases (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Wayne, L. (2009, \4ay 30). A promrse to be ethical in an era of unmoralrty. The ew York Times. Retrieved on june 15, 2009, from httj>://www.nytimes.com/2009/ 05130/busmess.

المؤلف

بيــتر ج. نــورث هاوس (حاصل على درجة الدكتوراه من جامعة دنفر، ١٩٧٤) وأســتاذ الاتصال بجامعة ويسترن ميتشغان. ولأكثر من عشرين عاماً، شارك المؤلف في تطوير المناهج، وتدريس القيادة، والاتصال التنظيمي، في المســتويين الجامعي والدراسات العليا. وبالإضافة إلى مــا نــشره من فصول عديــدة في عدد من الكتــب، نشر مقالات عديــدة في الدوريات المتخصصة، وشارك في تأليف كتاب (اتصال الصحة: استراتيجيات للمهنيين في مجال الصحة) الطبعة الثالثة. وخدم في رئاسة تحرير دورية «اتصال الصحة». واهتمامات أبحاثه تشتمل عــلى الاتصال في العلاقات بين القائد والعضو، والقيــادة التحويلية، وحل الصراع، كما عمل مستشاراً في العديد من المجالات من بينها القيادة وإدارة الصراع والاتصالات التنظيمية.

المشاركون:

ســوزان إي. كوجلر هيل: (حاصلة على درجة الدكتوراه من جامعة دنفر عام ١٩٧٤)، أستاذ مساعد ورئيس قسم الاتصال بجامعة كليفلاند الحكومية. وكانت أبحاثها واستشاراتها في مجــالات الاتصالات بين الأشــخاص، والاتصال التنظيمي، والتخصــص في قيادة الجماعة، وعمل الفريق والتعزيز والمراقبة. وهي مؤلفة كتاب بعنوان: تحسين الكفاءة بين الأشخاص Improving Interpersonal Competence. وبالإضافــة إلى ذلــك، قامــت بالكتابــة في العديد من الدوريات المتخصصة، وساهمت بكتابة بعض الفصول في كثير من الكتب.

كرستال هوين: (حاصلة على درجة الدكتوراه من جامعة - كالفيورنيا - سانتا باربرا عام ٢٠٠٣)، أستاذ مشارك في الدراسات القيادية والنفسية في جامعة رتش موند. نشرت أكثر من (٣٥) مقالاً علمياً وفضولاً في كتب، ومحررة مشــاركة لكتابين: القيادة وعلم النفس، ووجها نظر في الفردية والمجتمع والقيادة.

إرنســت ل. ســتيك: (حاصل على درجة الدكتوراه من جامعة دنفر عام ١٩٧٠)، رئيس استشــارات ماونتن، وأستاذ متفرغ في الاتصال بجامعة نورثرن أريزونا. وهو الرئيس السابق

لمجلــس الإدارة والرئيس التنفيذي الحالي للوثائق بشركة ديماند، والرئيس الســابق والرئيس التنفيذي في شركة فروســت للتطوير الهندسي. كتــب عدداً كبيراً من المقالات في الدوريات المتخصصة، وســاهم بكتابة بعض الفصول في كبيراً من الكتــب، وهو مؤلف كتاب: اتصال القيــادة Leadership Communication. وشــارك في تأليف كتاب العمل في الجماعات، والاتصال الفعال داخل الجماعة. وتركز اهتماماته البحثية على تحليل التفاعل الإنســاني في العديد من المواقع التنظيمية والاجتماعية.

المترجم في سطور

د. صلاح بن معاذ المعيوف

المؤهل العلمي:

- الدكتوراه: عام ١٤١٣هـ.
- التخصص: إدارة عامة.
- جامعة التخرج: جامعة بتسبيرج الولايات المتحدة الأمريكية.

الأنشطة العلمية:

له العديد من الأعمال العلمية المنشورة منها:

١- مدى استخدام الأجهزة الحكومية للاستشارات المقدمة من قبل معهد الإدارة، دورية الإدارة العامة ١٤١٤هـ .

٢- "تحقيق الجودة: الدليل العلمي لتطبيق الجودة"، آفاق الإبداع للنشر، ١٤٢٠هـ .

٣- العوامل المحددة لاختيار العملاء السعوديين للبنوك في مدينة الرياض، دورية الإدارة العامة ١٤٢١هـ .

٤- "مجتمع ما بعد الرأسمالية"، معهد الإدارة العامة ١٤٢٢هـ .

٥- «أثر المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية على الولاء التنظيمي لدى الموظفين، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية ١٤٢٣هـ .

٦- العوامل المؤثرة في عدم انتظام الموظفين في الدوام الرسمي بالمملكة، معهد الإدارة العامة ١٤٢٣هـ .

مراجع الترجمة في سطور

أ.د. مازن فارس رشيد

المؤهل العلمي:

- الدكتوراه في الإدارة العامة، جامعة الميسيسيبي، أكسفورد، الولايات المتحدة ١٩٩٠م .

العمل الحالي:

أستاذ، قسم الإدارة العامة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، الرياض.

أبرز الأعمال العلمية:

- "Organizational Commitment and Turnover Intentions: Impact of Employee's Training in Private Sector of Saudi Arabia," Coauthored, International Journal of Business and Management, Vol.8, No.8, April, 2013.
- "An Investigation of the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviour: Case of Saudi Arabia," Coauthored, International Journal of Psychological Studies; Vol. 5, No. 1; 2013.
- "Transfer of HR Practices across Different Cultures," coauthored, Journal Basic and Applied Scientific Research, 3(2)60-67, 2013.
- "Impact of Rewards and Motivation on Job Satisfaction in Banking Sector of Saudi Arabia," Co-authored, International Journal of Business and Social Science Vol. 3 No. 21; November 2012.
- "A Cross-National Analysis of Corporate Citizenship: Saudi Arabia vs. the United States", A paper will be presented at the 2012 Annual Conference of the Academy of International Business-US Northeast Chapter (AIBNE).
- "Core Competencies for Business Graduates Embark on the Economic Clusters of Saudi Arabia" Co-authored, Proceedings of the 7th European Conference on Management, Leadership and Governance, SKEMA Business School, Sophia-Antipolis, France, 6-7 October 2011.

- “Can you do well with doing good? Triple Bottom Assumptions and Measurement Problems,” a paper presented at 10th International Conference on Corporate Social Responsibility, Loyola University, New Orleans, Louisiana, USA. May 18 – 20, 2011.
- «آثار الأزمة المالية العالمية والاقتصادية المعاصرة على المملكة العربية السعودية» بحث مشترك مقدم إلى المؤتمر الاقتصادي الدولي لكلية الأعمال بالتعاون مع اتحاد الجامعات العربية، «الأزمة المالية والاقتصادية المعاصرة وآثارها على العالم العربي» ١٠-١١ أيار ٢٠١١، الجامعة الأردنية، عمان.
- «الشراكة بين القطاعين العام والخاص في الأنشطة البحثية» دراسة مشتركة مقدمة إلى مؤتمر الشراكة بين الجامعة والقطاع الخاص في البحث والتطوير، جامعة الملك سعود ١٠-١٢ إبريل ٢٠٠٥.
- «تقويم أدبيات الإدارة العامة في الدوريات العلمية العربية» بحث مشترك، الرياض: مركز البحوث بكلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، ١٤٢٥ هـ.
- «الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي» المجلة العربية للعلوم الإدارية، الكويت ،المجلد الحادي عشرُ، العدد الأول، يناير ٢٠٠٤.
- «الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية» مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، يوليه ٢٠٠٣.
- «الثقة التنظيمية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية: بعض المحدّدات والآثار»، معهد الإدارة العامة، العدد الثالث، المجلد الثالث والأربعون، رجب ١٤٢٤ هـ.
- الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي: تحليل للمفهوم والأبعاد السلوكية لتطبيقاته الرياض: مركز البحوث بكلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، ١٤٢٤هـ.
- إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية (الرياض: مكتبة العبيكان، ١٤٢٢ هـ).
- «الانغماس الوظيفي: دراسة ميدانية لتأثير الصفات الشخصية والعوامل الظرفية» مجلة جامعة الملك عبد العزيز بجدة، إصدارة الاقتصاد والإدارة، المجلد الخامس، ١٤١٢هـ.

أبرز الأنشطة العملية

- عضو هيئة التحرير، المجلة العلمية لجامعة شقراء (١٤٣٤ – الوقت الحاضر).
- مستشار بوزارة الخدمة المدنية (١٤٣٣- الوقت الحاضر).
- عضو اللجنة الوطنية لمواصفات المستهلك (١٤٣٣ – الوقت الحاضر).
- عضو اللجنة الاستشارية لمؤشر التنافسية المسؤولة في المملكة العربية السعودية (١٤٣٣ – الوقت الحاضر).
- رئيس تحرير مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود (١٤٣٢هـ – ١٤٣٤).
- رئيس تحرير المجلة العلمية للجمعية السعودية للإدارة (١٤٣١هـ - الوقت الحاضر).
- مستشار غير متفرغ بوزارة التعليم العالي (١٤٢٦هـ – الوقت الحاضر).
- عضو مجلس عمادة البحث العلمي بجامعة الملك سعود (١٤٣٤هـ - الوقت الحاضر).

تم التصميم والإخراج الفني والطباعة في
الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة - ١٤٣٩هـ

هذا الكتاب:

يقدم عرضاً معمقاً وتحليلاً شاملاً لنظريات القيادة الإدارية بأسلوب يتسم بالوضوح والدقة والسهولة. والكتاب موجه إلى المهتمين بموضوع القيادة الإدارية من الأكاديميين والممارسين وطلاب الدراسات العليا في التخصصات الإدارية والمتدربين في برامج تطوير المهارات القيادية.

ويتميز الكتاب عن غيره من كتب القيادة الإدارية الأخرى بأن فصوله الستة عشر تضمنت ما يلي:

- شرح النظرية القيادية وكيفية تطبيقها في الواقع العملي.
- تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف للنظرية.
- طرح ثلاث حالات دراسية وأسئلة في نهاية كل حالة عن النظرية القيادية.
- توفير مقياس/استبانة للمساعدة على تطبيق النظرية.
- عرض أشكال ورسوم بيانية وجداول لتبسيط أفكار النظرية.

ويصدر الكتاب في طبعته السادسة بعد أن أضيفت إليه أربعة فصول هي الفصل الثالث: مدخل المهارات؛ والفصل العاشر: القيادة الخادمة؛ والفصل الحادي العشر: القيادة الموثوقة؛ والفصل الخامس عشر: الثقافة والقيادة. إذ تشكل هذه الفصول في محتواها إضافة نوعية إلى الكتاب.



تصميم وإخراج وطباعة الإدارة العامة للطباعة والنشر - معهد الإدارة العامة ١٤٣٩هـ